LA META

Eliyahu M. Goldratt
con Jeff Cox
(Tercera edición revisada)

Traducido y revisado por: Enrique Rey Arufe y
M.[a] Consuelo Núñez Fernández, del A. Goldratt Institute Ibérica
Título original en inglés: "The Goal"

Ediciones Díaz de Santos
www. diazdesantos.es/ediciones (España) www. diazdesantos.com.ar (Argentina)
ISBN: 84-7978-718-X Depósito legal: M. 39.332-2005
Diseño de cubierta: Ángel Calvete Fotocomposición: Fer, S. A. Impresión: Edigrafos, S. A. Encuadenación: Rústica-Hilo
Impreso en España

Introducción

La Meta trata de ciencia y de educación. Yo creo que se ha abusado de estos términos hasta el extremo de que sus significados originales se han perdido en una niebla de demasiado respeto y misterio. La ciencia, para mí, y para una vasta mayoría de respetables científicos, no trata de los secretos de la naturaleza, ni incluso de verdades. La ciencia es simplemente el método que empleamos para intentar encontrar y defender un conjunto mínimo de hipótesis que pueden explicar, por una derivación lógica directa, la existencia de muchos fenómenos de la naturaleza.

La Ley de la Conservación de la Energía de la física no es una verdad. Es exactamente una hipótesis que es válida para explicar una enorme cantidad de fenómenos naturales. Esta hipótesis no puede probarse nunca porque, aunque hay un número infinito de fenómenos que pueden ser explicados por ella, no son una prueba de su aplicación universal. Por otra parte, puede ser desaprobada simplemente por un único fenómeno que no pueda explicar la hipótesis. Esta desaprobación no reduce la validez de la hipótesis, Sólo indica la necesidad, o incluso la existencia de otra hipótesis que es más válida. Este es el caso de la hipótesis de la conservación de la energía, que fué reemplazada por el postulado de Einstein más global —más válido— de la conservación de la energía y de la masa. La hipótesis de Einstein no es verdad, en la misma medida que la hipótesis previa no era «verdad».

De alguna manera hemos restringido la connotación de la ciencia a un conjunto muy selectivo y limitado de fenómenos naturales. Nos referimos a la ciencia cuando tratamos de temas de la física, la química o la biología. Deberíamos darnos cuenta de que hay muchos más fenómenos de la naturaleza que no están incluidos en estas categorías, por ejemplo los fenómenos que vemos en las organizaciones, en particular en las organizaciones industriales... Si estos fenómenos no son fenómenos de la naturaleza, ¿qué son? ¿Queremos situar lo que vemos en las organizaciones en el terreno de la ficción mejor que en el de la realidad?

Este libro pretende mostrar que podemos defender un número muy pequeño de hipótesis y utilizarlo para explicar un amplio espectro de fenómenos industriales. El lector podrá juzgar si o no la lógica del libro, derivada de sus hipótesis sobre los fenómenos que vemos diariamente en nuestras fábricas, carece de fallos, como para poder llamarla sentido común. Por cierto, el sentido común no es tan común, y este es el mayor elogio que podemos hacer de una cadena de conclusiones lógicas. Si las emplea, básicamente ha sacado a la ciencia de la torre de marfil del mundo académico, y la ha situado donde le corresponde, al alcance de cada uno de nosotros, y la hace aplicable a lo que vemos en

nuestro entorno.
Lo que he intentado mostrar con el libro es que no se necesita un poder cerebral excepcional para construir una nueva ciencia o para expandir una que ya existe. Lo que se necesita es el valor de hacer frente a las incoherencias, y evitar el abandonarlas justo porque «esta es la forma en que siempre se han hecho las cosas». Me he atrevido a introducir en el libro una pelea en una vida familiar, que supongo es completamente familiar a todo directivo que está de alguna manera obsesionado por su trabajo. No se ha hecho esto para que el libro sea más popular, sino para destacar el hecho de que tenemos tendencia a descalificar muchos fenómenos de la naturaleza como irrelevantes desde el punto de vista científico.
También he intentado en el libro mostrar el significado de la educación. Creo sinceramente que la única forma de aprender es por medio de nuestro proceso deductivo. Presentarnos sólo las conclusiones finales no es la forma como se aprende. Como mucho es una forma de cómo se nos enseña. Por eso he querido ofrecer el mensaje que se contiene en el libro en forma socrática. Jonah, a pesar de su conocimiento de las soluciones, provocó el que Alex las encontrase con signos de interrogación en vez de signos de admiración. Creo que como consecuencia de este método, el lector deducirá las respuestas mucho antes que Alex Rogo, que tuvo éxito actuando así. Si usted, encuentra el libro entretenido, quizás esté de acuerdo conmigo de que esta es la forma de educar, la forma en que debiéramos intentar escribir nuestros libros de texto. Nuestros libros de texto no debieran presentarnos una serie de resultados finales, sino una pista que facilite al lector seguir, él mismo, el proceso deductivo. Si tengo éxito cambiando su percepción de la ciencia y la educación por medio del libro, esta es mi verdadera recompensa.

Introducción a la primera edición

La *Meta* es un libro sobre nuevos principios generales para la producción. Un libro con unos personajes que pretenden entender lo que mueve su mundo para poder hacerlo mejor, que cuando consiguen ponerse a pensar con lógica y coherencia sobre sus problemas son capaces de descubrir relaciones «causa-efecto» entre sus acciones y los resultados conseguidos. Y, en tal proceso, deducen algunos principios básicos que, utilizados en su fábrica, consiguen salvarla del cierre y hacerla más rentable que nunca.
Para mí, la ciencia no es más que entender lo que es el mundo y por qué es así. En cada momento, nuestro conocimiento científico es, simplemente, el estado actual de nuestro entendimiento de las cosas. No creo en verdades absolutas. Es más, temo que tales creencias bloquean la búsqueda de una mejor comprensión del mundo. Siempre que creemos haber llegado a respuestas definitivas, se detiene el progreso, la ciencia y el mejor entendimiento de lo que nos rodea. La comprensión de nuestro mundo, sin embargo, no es un fin en sí mismo. Creo que debemos buscar el conocimiento para hacer nuestro mundo mejor, para dar más contenido a la vida.
He elegido una novela como vehículo para explicar mi forma de entender la producción, cómo funciona (realidad) y por qué. Varias son las razones de tal elección. En primer lugar, he querido hacer más comprensibles estos principios y mostrar que pueden poner orden en el caos que, tan frecuentemente, existe en nuestras fábricas. Además, deseaba ilustrar todo el poder de este enfoque y los beneficios que puede aportar. Los resultados conseguidos no son una fantasía; han sido alcanzados, están siendo alcanzados en fabricas reales. El mundo occidental no tiene por qué transformarse en una potencia industrial de segundo o tercer orden. Basta con que comprendamos los principios correctos, y los apliquemos correctamente, para que podamos competir con cualquiera. Tengo, también, la esperanza de que los lectores vean el valor y validez de estos principios para otras organizaciones como bancos, hospitales, compañías de seguros y nuestras propias familias. Tal vez en todas
las organizaciones existe el mismo potencial de crecimiento y mejora.
Para finalizar, lo más importante. He querido mostrar que todos podemos ser científicos destacados. El secreto para ser un buen científico no está, creo, en la capacidad de nuestro cerebro. Tenemos suficiente. Lo que necesitamos es, simplemente, mirar a la realidad y pensar, con lógica y precisión,

sobre lo que vemos. El factor clave es tener la valentía de enfrentarse a las incoherencias entre lo que vemos y deducimos y la forma en que se hacen las cosas. Este desafío a las hipótesis y supuestos básicos es esencial para el progreso. Casi todos los que han trabajado en una fábrica tienen, al menos, dificultades para controlar las operaciones a partir de rendimientos por costos. Sin embargo, pocos se han atrevido a desafiar directamente esta «vaca sagrada». Para progresar en el conocimiento es necesario desafiar los supuestos, las hipótesis fundamentales acerca de cómo es el mundo y por qué. Si pudiéramos comprender mejor nuestro mundo y los principios que lo gobiernan, creo que mejoraría nuestra forma de vivir.
Buena suerte en la búsqueda de estos principios y en su propia comprensión de *La Meta.*

Acerca del autor

El libro *La Meta,* del Dr. Eli Goldratt ha sido un *best seller* desde 1984 y está reconocido como uno los mejores libros de "management" de todos los tiempos. Recientemente, la edición japonesa de *La Meta* ha vendido 500.000 copias en menos de un año desde su lanzamiento.
Eli Goldratt es autor de muchos otros libros incluyendo la novela de negocios *No es cuestión de suerte* (la continuación de *La Meta), Cadena crítica,* y *Necesario pero no suficiente.* Sus libros han sido traducidos a más de 27 idiomas y las ventas han sobrepasado los 6 millones de copias en todo el mundo. Su último libro, *Necesario pero no suficiente* enfoca la baja rentabilidad obtenida por las compañías en sus grandes inversiones en Tecnologías de la Información y en los sistemas de *Enterprise Resource Planning (ERP).*
Eli Goldratt es fundador de *TOC for education;* una organización sin ánimo de lucro dedicada a facilitar el pensamiento y herramientas TOC *(Theory of Constraints* o Teoría de las Limitaciones) a los profesores y a sus estudiantes (www.tocforeducation.com). El Dr. Goldratt actualmente dedica su tiempo a promocionar *TOC for education* y también a su Grupo Goldratt, mientras continúa escribiendo, dando conferencias y a labores de consultoría.
Para más información de Eli Goldratt y sus proyectos actuales se puede visitar su web en: wwww.eligoldratt.com

1

Son las siete y media de la mañana. Sumido en mis pensamientos, conduzco mecánicamente mi Buick, camino de la fábrica. Nada más cruzar la verja de entrada, la visión del rutilante Mercedes rojo, aparcado en el sitio reservado para mi coche, me devuelve bruscamente a la realidad, a una realidad ajena al silencio sosegado de la mañana, alejada del ritmo sereno con el que, uno tras otro, se han ido sucediendo mis pensamientos, hasta hace unos segundos.
Es el Mercedes de Bill Peach, lo conozco de sobra. Sólo él es capaz de llamar la atención de esa manera, aparcando en el hueco reservado para mi coche, aunque el resto de los aparcamientos estén vacíos, incluidos los destinados a las visitas. Pero Bill Peach no es una visita, es el vicepresidente de la división, y, como no sabe distinguir muy bien entre poder y autoridad, pretende acentuar la jerarquía invadiendo con su coche el lugar destinado para el director de la fábrica. Es decir, mi sitio.
Conozco las reglas del juego, así que, una vez entendida la sutil indicación del vicepresidente, aparco con suavidad al lado del Mercedes, en el lugar reservado para el director financiero. Sin embargo, ya no soy el mismo; el estómago se me ha encogido y el corazón me palpita mucho más deprisa, como si quisiera delatar un organismo que está empezando a descargar adrenalina. En este estado, y mientras me dirijo a la oficina, las preguntas se me entrecruzan en la cabeza a la vez que voy adquiriendo la certeza de que algo malo tiene que pasar. ¿Qué estará haciendo Bill aquí, a estas horas de la mañana? A medida que avanzo, me repito una y otra vez lo mismo y —sin tiempo para deducir la respuesta—, tengo la dolorosa evidencia de que su visita me hará perder el día y, desde luego, esa magnífica hora u hora y media que me reservo al principio de la mañana para ordenar mis ideas, mis papeles y tratar de

aligerar la cantidad de problemas que se acumulan sobre mi mesa
en forma de carpetas, notas, facturas, proyectos... Un tiempo precioso antes de que empiecen las reuniones, las llamadas, las sutilezas o las brusquedades de los mil y un asuntos que se multiplican como los panes nuestros de cada día.
—«Señor Rogo» —me llaman.
Cuatro hombres salen apresuradamente por una de las puertas laterales de la fábrica. Vienen hacia mí sin darme tiempo, ni siquiera, a que entre en ella. Veo a Dempsey, el supervisor del turno; a Martínez, el enlace sindical; a uno de los operarios y a un encargado llamado Ray. Dempsey me trata de contar no sé qué «serio problema», al mismo tiempo que Martínez grita algo sobre una huelga, mientras el sujeto contratado habla atropelladamente de despotismo en el trato a los trabajadores, y Ray se desgañita diciendo que no pueden terminar un trabajo por falta de material. Yo estoy en medio, con la cabeza bloqueada, el corazón ahogado en adrenalina y el estómago suplicando una reconfortante taza de café.
Cuando consigo, por fin, apaciguar los ánimos, me entero de que Peach llegó una hora antes que yo a la planta, exigiendo ver la situación en la que se encontraba el pedido núm. 41427.
Normalmente, cualquier mando intermedio podría haber informado a Bill Peach sobre ése o cualquier otro pedido, pero la suerte quiso que, esta vez, nadie tuviera ni siquiera la más remota idea de aquel maldito 41427. Esto fue lo que dio lugar a que el desorden habitual se convirtiera en un caos generalizado. Peach ordenó a todo el mundo la búsqueda y captura del ya famoso pedido 41427, consiguiendo poner la fábrica patas arriba y bloqueando su funcionamiento.
En síntesis, resultó que era un pedido importante que estaba muy atrasado. Y, en honor a la verdad, debo decir que eso no era nuevo en una planificación en la que, históricamente, se habían definido cuatro tipos de prioridades para un pedido: «con prisas», «con muchas prisas», «con muchísimas prisas» e INMEDIATO. Sencillamente, parece imposible que tengamos una producción normalizada. Puedo asegurar que, aquella mañana, Peach tampoco contribuyó a que las cosas cambiaran.
Tan pronto como hubo descubierto que el 41427 no estaba, ni mucho menos, preparado para su envío, Peach comenzó a echar pestes a su alrededor, poniendo a Dempsey tan colorado como su Mercedes. Sus alaridos consiguieron que se localizaran las piezas que faltaban para el submontaje. Estaban junto a una de las máquinas de control numérico, esperando su turno para ser procesadas. Pero resulta que los mecánicos no han hecho la preparación para meter dichas piezas. Están con otro trabajo urgente para dar salida a otro pedido con prioridad INMEDIATA.
Ni que decir tiene que a Peach le importa un comino el otro pedido por mucha «prioridad inmediata» que tenga. Las cosas están muy claras. Se ha levantado a las cinco de la mañana porque le preocupa que salga el pedido 41427 y, siguiendo el orden jerárquico, ordena a Dempsey y a Ray que indiquen al mecánico lo que ha de hacer. A partir de este momento, la escena es más teatral que laboral. El mecánico les va mirando uno a uno y, tras unos segundos de tensión, con el rostro lleno de confusión, les explica que su ayudante y él han tardado una hora y media en preparar aquella máquina para realizar un pedido que todo el mundo parecía necesitar de una forma desesperada y que, ahora, le dicen que lo olvide y vuelva a comenzar la preparación para hacer otra cosa. Peach ejerce todo el poder de la vicepresidencia e, ignorando al supervisor y al encargado, se encara con el mecánico amenazándole con el despido si no se somete a sus deseos. El hombre se atreve a responder que él es un mandado que sólo pide que se le den órdenes claras y no contradictorias. Entretanto, todo el mundo ha dejado de trabajar. Todos observan expectantes y tensos la escena. Me dirijo a los cuatro hombres, algo menos crispados tras la explicación.
—Bien, ¿dónde está Bill Peach? —pregunto.
—En su despacho —dice Dempsey.
—Muy bien. ¿Quiere, por favor, decirle que en un minuto estaré con él?
Dempsey corre hacia las oficinas mientras yo intento hacerme con la situación aclarando las cosas con Martínez —el enlace sindical— y con el operario que es, precisamente, el que ha tenido el problema con Peach. Les digo que sólo hay un malentendido y un cierto nerviosismo mal expresado y les prometo que no habrá despidos ni suspensiones de sueldo ni nada de nada. Aunque más calmados,

ni Martínez ni el operario parecen satisfechos del todo y llegan a pedir una disculpa de Peach, pretensión que, naturalmente, yo no acepto. Sé que ninguno de ellos puede declarar una huelga por sí mismo y que todo esto no va a pasar de una protesta del
sindicato, que no me preocupa. Como ellos también lo saben, aceptan volver a la fábrica.
— Que vuelvan al trabajo — le digo a Ray.
— De acuerdo, pero... ¿a qué trabajo, al que teníamos preparado o al que quiere Peach?
— Al de Peach.
— Bueno, pero vamos a desperdiciar el tiempo que hemos utilizado para preparar la máquina.
Ray y yo estamos seguros de que los dos sabemos el principio y el final de esta conversación, pero la mantenemos para estar seguros de que lo sabemos. Nos estamos ofreciendo nuestra mutua solidaridad.
— Pues se desperdicia. Ray, no sé cuál es la situación, pero si interviene Bill es porque existe una urgencia especial que no podemos ignorar, ¿no te parece?
— Claro, claro. Sólo quería saber lo que tengo que hacer.
— Sé que te han pillado en medio de todo este lío — le digo, mostrándole una cierta complicidad para que se sienta mejor— , pero ahora vamos a ver si preparamos la máquina y hacemos la parte que falta del pedido.
— Muy bien.
Al dejar a Ray me cruzo con Dempsey, que camina deprisa. Parece querer salir rápidamente de la zona de oficinas para recuperar su «cordura cotidiana» volviendo a su zona de trabajo. Me hace un gesto negativo con la cabeza y esboza un «buena suerte» que apenas puedo leer en la comisura de sus labios.
Tengo unos segundos para prepararme psicológicamente antes de ver a Peach. Sé que me está esperando y que hará gala de toda la provocación de la que sea capaz. Y no puedo estar más en lo cierto. El numerito de aparcar el Mercedes en mi sitio lo repite ahora avasallando mi mesa y mi sillón, que ha tomado como propios, dejando las puertas del despacho bien abiertas para que todos vean quién es en realidad el que manda en la fábrica. Bill es un hombre rechoncho, de tórax prominente, pelo espeso, de color gris acero y ojos del mismo tono. «Te estás jugando el cuello», parece decirme con la mirada, mientras yo, sin darme por enterado, dejo tranquilamente el portafolios.
— Muy bien, Bill, ¿qué sucede?
— Siéntate. Tenemos que hablar.
— Me gustaría, pero estás en mi sitio. Justamente esto es lo que no debería haber dicho.
— ¿Quieres saber por qué estoy aquí? Para salvar tu cabeza.
— Pues a juzgar por la bienvenida que acabo de tener, yo diría que estás aquí para destrozar los nervios de mis empleados.
Me mira intensamente.
— Si eres incapaz de hacer que las cosas funcionen aquí, no tendrás que ocuparte más de tus empleados, porque no tendrás empleados que dirigir, ni fábrica que llevar. De hecho, es posible que no tengas que ocuparte ni siquiera de tu trabajo, Rogo.
— Oye, espera..., no te acalores. Vamos a hablar con tranquilidad, ¿qué problema hay con ese pedido?
Primero me cuenta que ayer, a eso de las diez de la noche, el bueno de Bucky Burnside, presidente de la compañía que es nuestra mejor cliente, le llamó a casa y le echó una bronca espectacular. Según parece, Bucky había apadrinado el pedido 41427, imponiéndose sobre los que querían dárselo a nuestra competencia, y ayer mismo se enteró de que llevaba siete semanas de retraso. Por si fuera poco, había tenido que aguantar, además, una cena de negocios con algunos clientes que le reprocharon no poder cumplir sus compromisos por culpa de no haber recibido el 41427; es decir, por nuestra culpa. En resumidas cuentas, Bucky estaba furioso. Peach consiguió calmarle prometiéndole ocuparse personalmente del pedido y asegurándole que estaría servido al día siguiente sin falta, aunque tuviera que remover el cielo y la tierra.
Intento decirle a Bill que, efectivamente, nos hemos equivocado al traspapelar ese pedido, pero eso no

le da derecho a poner la fábrica patas arriba. Soslaya el tema para preguntarme dónde me encontraba anoche cuando intentó hablar conmigo. Yo no puedo responderle. No puedo explicarle ahora que no contesté al teléfono las dos primeras veces porque en esos momentos discutía con mi mujer que, una vez más, protestaba de que se sentía poco atendida. Y que la tercera vez tampoco pude contestar porque nos estábamos reconciliando. De modo que decido mentirle diciendo que llegué tarde a casa. No insiste. Ahora se centra en saber cómo he llegado a perder el control de la fábrica. Dice que está cansado y harto de escuchar quejas sobre continuos retrasos en los pedidos y no entiende qué es lo que sucede. Me siento atrapado. Rápidamente-
reacciono y lanzo un reproche, mientras ordeno y preparo mi retaguardia:
— Una cosa sí sé — le digo— y es que tenemos suerte cuando acabamos algo a tiempo, después de la segunda tanda de despidos que nos impusiste hace seis meses y del veinte por ciento de reducción de jornada.
— Al — me dice con voz tranquila y ensayada— , sácame la producción adelante, ¿me entiendes?
— Entonces, ¡dame la gente que necesito!
— Tienes suficiente. ¡Por Dios, fíjate en tus rendimientos! Te queda margen para aumentarlos. No me vengas pidiendo más gente hasta que no me demuestres que sabes utilizar eficazmente la que tienes.
Estoy a punto de decir algo, cuando Peach me señala con un gesto que me calle. Se levanta, cierra la puerta y me dice:
— Siéntate.
He estado de pie todo el tiempo. Me siento en una silla enfrente de la mesa, como un visitante en mi propio despacho. Peach vuelve a sentarse tras el escritorio.
Mira, Al, es una pérdida de tiempo que discutamos sobre este tema. Todo está muy claro en el último informe sobre producción.
— De acuerdo, tienes razón, la cuestión es tener listo el pedido de Burnside.
Peach estalla.
— ¡Maldita sea! La cuestión no es el pedido de Burnside. Esto es solo un síntoma de lo que pasa aquí. ¿Piensas que he venido para acelerar un pedido retrasado? ¿Crees que no tengo nada más que hacer? He venido para ver si reaccionas, para ver si reaccionáis todos en esta planta. El problema no está en los pedidos, sino en que tu fábrica está perdiendo dinero.
Sabiéndose dominador de la situación, se detiene un momento y espera que sus palabras penetren profundamente en mí. De repente, rompe la calma golpeando con un puño sobre la mesa y señalándome con el dedo:
— Si no eres capaz de sacar los pedidos adelante, entonces tendré que enseñarte yo. Y si no aprendes, entonces ni tú ni esta fábrica me sois necesarios.
— Oye, Bill, aguarda un momento.
— ¡Maldita sea! — ruge— , no tengo ni un solo minuto para escuchar excusas. Y tampoco necesito una explicación. Lo que quiero son resultados, pedidos servidos y ganancias.
— Ya lo sé, Bill.
— Entonces puede que ya sepas que esta división está teniendo las mayores pérdidas de su historia. Estamos cayendo en un agujero del que tal vez no podamos salir, y tu fábrica es la piedra que tira de nosotros hacia abajo.
Me siento agotado y le pregunto cansadamente:
— Muy bien, ¿qué quieres de mí? Llevo aquí seis meses. Tengo que admitir que en todo este tiempo las cosas han ido a peor y no mejoran. Pero hago todo lo que puedo.
— Al, tienes tres meses para cambiar la situación.
— Y ¿suponiendo que no consiga nada en ese tiempo?
— En ese caso recomendaré al comité de dirección que cierre la fábrica.
Me quedo sin habla. La situación es mucho peor de lo que me había imaginado, si bien es cierto que tampoco puedo calificarla de sorprendente. Miro distraídamente por la ventana. El aparcamiento se va llenando con los coches del primer turno.

Peach se ha incorporado y viene a sentarse a mi lado, dejando libre mi sitio. Se inclina suavemente, conciliadoramente, hacia mí e inicia una charla tranquilizadora, con palabras de ánimo.
— Al, sé que la situación en la que recibiste todo esto no fue, precisamente, la más boyante. Y quiero decirte que si te elegí para el puesto fue porque pensé que eras la persona adecuada, el hombre capaz de transformar las pérdidas de esta fábrica en..., bueno, al menos en una pequeña ganancia. Y aún lo creo. Pero si quieres subir en esta compañía tienes que presentar resultados.
— Necesito tiempo, Bill.
— Lo siento. Tienes tres meses. Menos, incluso, si las cosas se ponen todavía más feas.
No sé qué decir ni qué hacer. Bill mira su reloj y se levanta mecánicamente, dando por finalizada la conversación.
— Si salgo ahora — dice de forma natural— sólo perderé la primera reunión.
Me levanto, siguiéndole con la mirada. Con la mano en el picaporte, dice:
— Ahora que te he ayudado a despabilar a alguno de los borricos que tienes por empleados, confío en que no tengas problemas para cumplir el pedido de Bucky hoy mismo, ¿no?
— Lo haremos, Bill.
— Estupendo — y se marcha con un guiño.
Paso un rato, no sabría decir cuánto tiempo, en la ventana. Veo cómo Bill se sube en el Mercedes y atraviesa la verja. Tres meses, tres meses, tres meses... Eso es todo lo que mi cabeza piensa, perdiendo el control del tiempo. De pronto, me descubro sentado en mi sillón, con el vacío como horizonte. Me sobresalto y eso me hace reaccionar. Decido que es mejor que vaya a ver qué ocurre en la fábrica.
Antes de salir cojo el casco y las gafas de protección. Distraídamente, le digo a mi secretaria:
— Fran, voy a estar un rato en la planta.
Ella levanta la vista de la máquina de escribir y, ajena a mis problemas, sonríe.
— Por cierto, ¿qué hacía el coche del señor Peach en su aparcamiento?
— Sí, era el de Peach — contesto distraídamente.
— Muy bonito — no ha parado de sonreír— . Por un momento pensé que sería suyo.
Yo también río. Ella se inclina sobre su mesa.
— ¿Cuánto podrá costar un coche así?
— Exactamente, no lo sé..., unos treinta mil dólares. Fran aguanta la respiración.
— Me está tomando el pelo... ¿Tanto? No tenía ni idea de que un coche pudiese costar eso. Creo que, por el momento, no voy a cambiar el mío.
Su sonrisa se hace más abierta, más espontánea, y vuelve a la máquina de escribir.
Fran es una mujer perfecta. ¿Qué edad tendrá? Seguramente estará en los cuarenta. Con dos hijos adolescentes a su cargo y un ex marido alcohólico, del que se divorció hace tiempo. Desde entonces, no ha querido saber nada de hombres; bueno, casi nada. Fran me hizo todas esas confidencias al segundo día de estar en la fábrica.
Me cae bien, y me gusta como trabaja. También es cierto que se le paga bien... al menos de momento. A ella también le quedan tres meses de plazo.
Entrar en la fábrica es como llegar a donde ángeles y demonios se hubiesen puesto de acuerdo y el resultado fuese como un encantamiento a medias. Siempre que entro allí tengo la sensación de estar en un lugar mágico, donde lo mundano y lo milagroso se entremezclan. Creo que no a todo el mundo le sucede lo mismo. Para mí una instalación industrial es, en sí misma, un espectáculo fascinante.
Más allá de las puertas dobles que separan la oficina de la fábrica, el mundo se transforma bajo la luz cálida y anaranjada de las luces de diodo que cuelgan del armazón del techo. Hay como una gran pared metálica con filas de anaqueles llenos de cajas que contienen las piezas de todo aquello que fabricamos. Un hombre conduce la grúa que corre, a lo largo de una guía suspendida del techo, por el estrecho pasillo entre dos filas de material almacenado. En el suelo, una inmensa y brillante bobina de acero se va desenrollando lentamente para ser engullida por una enorme máquina cuyos bocados restallan, cada pocos segundos, en el aire denso de la nave.
Máquinas. Al fin y al cabo, la fábrica no es más que una inmensa nave con cientos de metros cuadrados de suelo cubierto de máquinas, perfectamente distribuidas y ordenadas. Las hay naranjas,

púrpuras, amarillas, azules. En las más nuevas se pueden ver números de color rubí sobre los indicadores digitales. Los brazos de los robots han sido programados para ejecutar una curiosa danza mecánica.
Más allá, casi ocultos por las máquinas, trabajan los hombres. Levantan la cabeza cuando paso a su lado. Algunos me saludan y yo les devuelvo el saludo. Las mujeres apenas levantan la cabeza del alambre multicolor que manejan afanosamente. Un individuo lleno de mugre y con un amplio mono se ajusta la mascarilla antes de encender el soplete. Una pelirroja rolliza aprieta las teclas de un terminal de ordenador.
Y dominándolo todo, el ruido; un ruido ensordecedor y rítmico compuesto de mil innumerables sonidos; el aleteo de los ventiladores, el zumbido del aire acondicionado, los motores, la sirena que avisa del paso de una grúa aérea, los relés, las alarmas...; el conjunto suena como un suspiro interminable. De vez en cuando, la voz incorpórea de la megafonía se alza, intermitente e incomprensible, como un dios impersonal y metálico.
A pesar del estruendo que produce la fábrica en marcha, llega hasta mí un silbido. Es Bob Donovan, que camina hacia donde estoy yo con la dudosa ligereza que le permiten sus casi 120 kilos repartidos, de manera muy irregular por cierto, a lo largo de sus más de dos metros de estatura.
Bob no es precisamente un individuo agraciado. A lo tosco de su figura, de la que destaca una inmensa barriga lograda a base de jarras de cerveza, hay que añadir la escasa brillantez con la que logra expresarse.
Su cabeza parece, a primera vista, rapada en un cuartel. Salvando estos detalles, que le hacen parecer un tanto desagradable, Bob es una magnífica persona. Lleva nueve años de jefe de producción y es tremendamente servicial y efectivo.
Tardamos un minuto en acortar la distancia que nos separa. Su cara no denota alegría, precisamente.
— Buenos días — dice.
— ¿Qué tienen de buenos? ¿No has oído hablar de la visita de esta mañana?
— Aquí no se habla de otra cosa.
— Entonces, ya sabes lo urgente que es enviar el pedido 41427.
Noto cómo se ruboriza.
— Sobre eso quería hablarte.
— ¿Por qué? ¿Qué ha ocurrido?
— No sé si lo sabes, pero Tony, el mecánico al que Peach gritó esta mañana, se ha marchado de la empresa.
— ¡Mierda! — se me escapa.
— No hace falta que te diga que trabajadores como él se pueden contar con los dedos de la mano. Vamos a pasarlo mal hasta que encontremos un sustituto.
— ¿No podríamos convencerle para que vuelva?
— No creo que sea lo más conveniente. Antes de largarse preparó la máquina, tal y como le ordenó Ray, y la puso en funcionamiento automático. El caso es que debió de olvidarse de ajusfar bien alguna tuerca, porque tenemos trozos de máquina por todo el suelo.
— ¿Cuánto material ha salido mal?
— Bueno, no mucho, la máquina estuvo poco tiempo funcionando. ¿Tenemos suficiente para terminar el pedido?
__Eso es lo de menos, el problema es que la máquina no funciona y nos va a llevar tiempo arreglarla.
__¿Qué máquina es?
— La NCX-10.
Cierro los ojos y noto un escalofrío. No hay ninguna otra máquina de ese tipo en planta. Si no se arregla inmediatamente no podremos servir el pedido.
— Dime exactamente en qué consiste la avería.
— No lo sé — responde Bob— , la tienen ahí al lado, medio destrozada. En estos momentos estamos hablando con el fabricante.
Me apresuro. Quiero comprobarlo por mí mismo. ¡Por Dios! Ahora sí que tenemos problemas.

Observo a Bob, que camina a mi lado.
— ¿Piensas que ha sido a propósito? Parece sorprendido.
— Pues no sabría decirlo. Creo que Tony estaba tan enfadado, tan fuera de sí, que no podía pensar tranquilo.
Siento arder la sangre dentro de mí. La sensación de escalofrío ha desaparecido, dando paso a una oleada de ira. Estoy furioso. Pienso por un momento en coger el teléfono y gritarle por el auricular a Bill Peach que todo lo que está ocurriendo es culpa suya. Le imagino y le recuerdo, arrellanado con suficiencia tras mi escritorio, diciéndome cómo va a enseñarme a servir los pedidos. ¡Muy bien, Bill, va veo cómo lo has hecho!

2

Cuando sientes que tu mundo se desmorona no entiendes y, sobre todo, no aceptas que a tu alrededor la gente cercana a ti no perciba la misma sensación. A eso de las seis y media, consigo escabullirme de la fábrica y corro a casa, a devorar algo de cena. Según entro por la puerta, Julie levanta la cabeza del televisor. Sonríe.
— Te gusta mi pelo? —pregunta girando la cabeza, complacida.
Su espeso pelo, de un castaño profundo, se ha convertido en un amasijo de rizados bucles llenos de mechas.
— Sí—digo sin apenas escucharla—. Estás preciosa.
— La peluquera me ha dicho que resalta mis ojos —dice, parpadeando coquetamente.
Tiene unos hermosos ojos de color azul que, en mi opinión, no necesitan ser resaltados, pero la verdad es que no entiendo mucho de esas cosas...
— Estás preciosa —vuelvo a decir.
— Pues no pareces muy entusiasmado.
— Perdona. La verdad es que estoy cansado; he tenido un día muy duro.
— ¡Ay, pobrecito mío!... ¿Sabes lo que vamos a hacer? Vamos a cenar fuera, ya verás cómo lo olvidas todo.
Niego con la cabeza. No puedo; tengo que comer algo rápido y volver a la fábrica.
Se levanta apoyando las manos en la cintura. Observo que lleva un conjunto nuevo.
— ¡Qué suerte tener un marido tan divertido, tan animado! Después de que consigo deshacerme de los críos...
— Julie, tengo una situación crítica entre manos. Una de las máquinas más caras se ha estropeado y la necesito, sin falta, para cumplir un pedido muy urgente. Tengo que estar en la fábrica hasta que esto se solucione.
—Muy bien —echa chispas por esos ojos que su peluquera se empeña en resaltar innecesariamente—. Pues no hay nada que comer porque pensé que íbamos a salir. Anoche me dijiste que saldríamos. .
Ahora caigo. Tiene razón. Fué una de mis promesas cuando nos estábamos reconciliando después de la pelea.
Lo siento. Quizá podamos salir una hora, o algo así.
— Eso es lo que tú entiendes por «salir una noche»? Olvídalo, Al.
— Escúchame, Julie. Bill Peach se presentó inesperadamente esta mañana. Dice que va a cerrar la fábrica.
Su cara se transforma como iluminándose de repente. __¿Cerrar la fábrica..., de verdad?
— Sí. Las cosas se están poniendo feas.
— ¿Hablaste con él de tu próximo destino? Evidentemente, no ha entendido nada.
— No, no hablé con él sobre mi próximo destino. Mi trabajo está aquí, en esta ciudad, en esta fábrica...
— Bueno, pero si van a cerrar la fábrica, lo que te tiene que preocupar ahora es la ciudad a donde vayamos a vivir. A mí sí me preocupa, ¡y mucho!
— Pero —digo consternado, intentando que entienda— Bill Peach no ha hablado de un próximo

trabajo...
— ¡Ah!
La miro con la misma frialdad que me invade interiormente.
— Quieres marcharte de esta ciudad tan rápido como sea posible, ¿no es eso?
— No he nacido aquí, Al. No le puedo tener a esto el mismo cariño que tú.
— Pero es que sólo llevamos seis meses.
—¿Sólo? ¿Sólo seis meses? Al, no tengo amigos. Excepto tú, no tengo a nadie con quien hablar, y tú casi nunca estás en casa. Tu familia es muy agradable, pero si hablo más de una hora con tu madre me vuelvo loca. Al, el tiempo que llevamos aquí me ha parecido mucho más largo que seis meses.
—¿ Y qué es lo que quieres que haga yo? Yo no he pedido venir aquí. Fue la compañía la que me mandó. Cuestión de
' «Mala suerte».
— Julie, no tengo tiempo de empezar una nueva discusión contigo.
Empieza a llorar.
— De acuerdo —balbucea entre sollozos—, márchate. Me quedaré aquí sola, como todas las noches.
— ¡Julie!
La estrecho entre mis brazos. Nos quedamos quietos durante unos minutos... Pausadamente, su llanto va cesando. Se separa un poco de mí y me mira.
— Lo siento. Si tienes que volver a la fábrica será mejor que lo hagas cuanto antes.
— ¿Por qué no salimos mañana? —sugiero.
— Bueno... —mueve las manos embarazosamente, retorciéndolas una contra otra—. Siempre estoy dispuesta para salir contigo.
Antes de abrir la puerta, la miro de nuevo.
— ¿Estás bien?
— Sí, no te preocupes; ya encontraré algo de comer en el frigorífico.
Se me había olvidado por completo lo de la cena.
— Probablemente tomaré algo rápido de camino a la fábrica. Hasta luego.
Cuando me instalo de nuevo en el coche, me doy cuenta que he perdido totalmente el apetito.
Desde que nos mudamos a Bearington, a Julie no le ha ido muy bien. Siempre se queja cuando hablamos de la ciudad, y yo siempre me sorprendo a mí mismo defendiéndola a capa y espada. Conozco sus calles de memoria. Los mejores sitios donde comprar, los buenos bares, y los no tan buenos..., que no debes ni pisar. La verdad es que he desarrollado un cierto sentimiento de propiedad sobre la ciudad y le tengo mucho más cariño que a ningún otro lugar. No en vano fue mi hogar durante mis primeros dieciocho años.
Sin embargo, en el fondo sé que no es ninguna maravilla. Bearington es una ciudad industrial. Cualquiera que pasara por ella no vería nada que le atrajera. Es la impresión que percibo mientras conduzco por sus calles. El lugar donde vivimos no tiene nada de especial. Las viviendas son bastante nuevas. Hay algunos centros comerciales, varios lugares para comer algo rápido y, más allá, cerca de la autopista, un sitio donde pasear. No hay ninguna diferencia con cualquiera de los otros sitios donde hemos vivido.
Me dirijo al centro, que es un tanto deprimente. A lo largo de las calles se alinean viejos edificios de ladrillo, en ruinas, sucios de hollín. Hay muchas tiendas clausuradas, escaparates vacíos. En el suelo, vías de tren oxidadas medio en desuso.
La prueba visible, y un tanto vergonzante, de que a la ciudad no le va nada bien es el edificio de catorce plantas, uno de los más altos del lugar, que se construyó hace diez años para instalar en él modernas oficinas y que exhibe un enorme cartel con dos palabras pintadas en rojo: «EN VENTA».
Resulta penoso ver la inmensa torre, levantada en su día como prueba del nuevo empuje que empezaba, entonces, a llegar a la ciudad. A costa del optimismo que trajeron consigo las catorce esplendorosas plantas de oficinas, los bomberos consiguieron un nuevo modelo de coche, con la

excusa de que necesitaban una escalera más larga para llegar hasta la última planta. Ahora, el gran cartel que anuncia desesperadamente la venta desde la terraza del coloso parece querer decir que es el pueblo entero el que está en venta.

Lo cierto es que la idea no es tan descabellada. Desde mediados de los setenta se viene cerrando casi una fábrica por año. Unas se trasladan, otras quiebran definitivamente. Y lo peor de todo es que esto parece no tener fin.

Todas las mañanas paso por delante de una fábrica que cerró, parece ser que por un conflicto con el sindicato. Cada vez que miro el deteriorado esqueleto que queda de lo que fue, me recorre un escalofrío. Yo entré en esa fábrica una vez, recién llegado a mi puesto, hace ahora seis meses, porque, ¡lo que son las cosas!, entonces yo soñaba con ampliar nuestras instalaciones. Estaba buscando algún almacén barato por las cercanías.

Lo que más me impresionó al entrar en la nave, fría y desmantelada, fue el silencio vacío, triste y muerto del recinto. Sin máquinas, sin obreros, sin actividad... Un lugar muerto, en el que el eco de los pasos añadía una lúgubre nota de soledad y decadencia. El edificio pierde por días su color, la hierba crece en el aparcamiento por los resquicios que deja lo que antes estuvo pavimentado y, en fin, el tiempo ha ido haciendo su implacable labor
poco a poco, desde que se abandonara el edificio, hace de esto ya dos o tres años.

De los dos mil obreros que fueron al paro, muchos estarán todavía a verlas venir. Dicen que los propietarios levantaron un nuevo edificio al sur, en otro lugar, y, se dice también, han negociado con el sindicato un plazo de cinco años de bajos salarios y paz social. ¡Cinco años! Una eternidad en el mundo de la moderna industria. Así Bearington ha añadido un esqueleto más de dinosaurio industrial a su cementerio de instalaciones abandonadas, mientras patean sus calles cientos de nuevos obreros sin empleo.

Donovan, el bueno del jefe de producción, parece un gorila frenético cuando regreso a la fábrica. Con todo lo que ha corrido hoy de arriba abajo habrá reducido al menos dos kilos de la inmensa mole que tiene por cuerpo. Mientras camino hacia la máquina de marras por un pasillo, observo cómo apoya, nervioso, un pie y luego otro, sobre el suelo. Da unos cuantos pasos y se para. De repente inicia una patética carrera por el pasillo, se ve que para dar alguna orden, y la interrumpe, para comprobar no sé qué. Le silbo en medio del ruido. No me oye. Le alcanzo dos secciones más allá, justo donde está la NCX-10. Se sorprende.

— ¿Qué, podemos conseguirlo? Resopla. —Lo estamos intentando.

— Ya, ya veo, pero ¿podemos hacerlo?

— Estamos haciendo todo lo que podemos.

— Bob, ¿vamos a terminar el pedido esta noche, sí o no? •— A lo mejor.

Me vuelvo y escudriño, como si la viera por vez primera, la NCX-10. Es una señora máquina, la más cara de las de control numérico. No sé por qué el fabricante ha decidido ese extraño color lavanda para la máquina más cara que tiene nuestra nave. La consola de control está repleta de luces rojas, verdes y amarillas; brillantes interruptores, un teclado negro, bobinas para la cinta y una pulcra pantalla de ordenador. ¡Verdaderamente seductora! Todos estos botones, teclitas, luces y demás artilugios están para controlar el trabajo de conformación sobre las piezas de acero apresadas entre las garras del monstruo. Donde la máquina trabaja las piezas de metal, un chorro de lubricante turquesa incide sobre las
piezas y herramientas y separa las virutas. Bueno..., al menos parece que funciona de nuevo.

Hemos tenido suerte. La avería no ha sido tan grave como temíamos en un principio, pero nos ha quitado un tiempo precioso. Y un dinero. No sé por dónde vamos a salir con los gastos, pero este pedido lo enviamos esta misma noche, pase lo que pase. Tendremos que pagar horas extras, a pesar de que eso va en contra de la política de la compañía. En fin, ya veremos. Al jefe comercial, Johnny Jons, también le ha caído buena parte del chaparrón. Hoy me ha llamado por teléfono cuatro veces. Al parecer se las ha tenido que ver con Peach, con sus propios agentes de ventas e incluso con el cliente. No tenemos más remedio que expedir el pedido esta noche.

Espero que no haya más problemas. Las piezas ya hechas son conducidas, una a una, hasta el

submontaje de componentes. El encargado de la sección organiza la llegada de éstos a la fase final de montaje... y, hablando de organizar..., los obreros están transportando cosas, piezas y componentes, a mano y ¡una a una! Es de locos. La productividad por empleado debe de ser ridicula. De hecho, ni siquiera me explico lo que ha hecho Bob para conseguir tanta gente. Ha debido de arramplar con todo aquel que se ha dejado echar el guante y los ha puesto a trabajar en el pedido. Verdaderamente, si esto fuese siempre así, sería un desastre.
Pero el pedido, finalmente, sale.
Miro mi reloj. Son las once de la noche pasadas. Estamos en el muelle de embarque de la fábrica. Las puertas traseras del camión tráiler se han cerrado. El conductor sube a la cabina, acelera el motor, suelta los frenos y se lanza hacia la noche. Me vuelvo hacia Donovan y él hacia mí.
— ¡Enhorabuena! —le digo a Bob.
— Gracias, pero no me preguntes cómo lo hemos hecho.
— De acuerdo, no lo haré. ¿Qué tal si buscamos algo para cenar?
Es la primera vez que veo sonreír hoy a Donovan. A lo lejos se oye el motor del camión.
Subimos al coche de Donovan, que está más cerca. Los dos primeros sitios a los que llegamos están cerrados, así que le digo que siga mis indicaciones. Cruzamos el río y llegamos hasta el molino. Después de un complicado trayecto por un laberinto de calles
estrechas y tortuosas, donde los coches aparcados apenas nos dejan paso, conseguimos terminar frente al bar de Sednick. Donovan echa una mirada recelosa.
— ¿Estás seguro de que es aquí?
— Sí, sí, vamos. Tienen las mejores hamburguesas de la ciudad. Una vez dentro, nos sentamos en un lugar apartado, al fondo.
Maxine me reconoce y se acerca con gran alboroto. Hablamos un momento y le pedimos que nos traiga un par de bocadillos con patatas y cerveza.
Donovan no sale de su asombro. Mira alrededor y me pregunta: ¿Cómo has dado con este sitio?
— Pues mira, en esa barra que ves ahí es donde bebí mi primer trago de cerveza. Creo que fue donde está el tercer taburete de la izquierda, no estoy seguro. De esto hace ya algún tiempo.
— ¿Empezaste a beber ya mayorcito o es que eres de por aquí?
— Me crié a dos manzanas de donde estamos ahora. Mi padre tenía una tienda de comestibles cerca. Ahora es mi hermano el que se encarga de llevarla.
— No sabía que fueras de Bearington.
— He tardado quince años en volver, después de un buen número de destinos.
Llegan las cervezas.
— Estas dos corren a cargo de Joe —nos dice Maxine.
La mujer señala a Joe Sednick, que está detrás del mostrador. Donovan y yo le saludamos con la mano.
Con el vaso en alto, Donovan brinda:
— Esto por el pedido 41427.
— Por el pedido —respondo, haciendo sonar mi vaso contra el suyo.
Después de un par de tragos, Donovan parece más relajado. Yo no me puedo quitar de la cabeza el suplicio de esta noche.
— ¿Sabes? —digo—, ese pedido nos ha costado un riñón. Hemos perdido un buen operario, tenemos una sustanciosa cuenta que abonar por la reparación de la máquina y, además, un montón de horas extras que pagar.
— Más el tiempo que perdimos mientras la NCX-10 estuvo estropeada —añade Donovan—. Pero has de admitir que en cuanto nos pusimos en movimiento la cosa marchó. Ya me gustaría a mí que funcionara así todos los días.
Me echo a reír.
— No gracias. Yo no necesito más días así.
' — No, no me refiero a tener a Bill Peach todos los días en la fábrica. Lo que digo es que conseguimos servir el pedido.
— Siempre tendremos que servir pedidos, Bob, pero no en la forma en que lo hicimos hoy.

— Salió de la fábrica, ¿no?
— Desde luego que sí, pero lo que no podemos permitirnos es la forma en que lo hizo.
— Yo me limité a ver qué es lo que hacía falta, puse a todo el mundo a trabajar en ello, y... ¡al infierno con las normas!
— Bob, ¿te imaginas cómo iría nuestra productividad si hiciésemos funcionar la fábrica como lo hemos hecho hoy? No podemos dedicar la fábrica entera a un solo pedido. Las leyes económicas se irían al traste. Los costes se..., bueno, sería peor aún que ahora. No se puede llevar una fábrica a tontas y a locas.
Donovan ha conseguido por fin bajarse de la euforia que le ha producido el hecho de poder terminar el trabajo y dice, finalmente:
— Tal vez me he maleado demasiado cuando trabajaba en expediciones.
— Mira, hoy has trabajado un montón. Lo digo de verdad. Pero tenemos una planificación y unas directrices. Por algo será, digo yo. Date cuenta. Y entérate de otra cosa que no sabes. A pesar de haber embarcado ese pedido, vamos a tener a Bill Peach planeando sobre nuestras cabezas a final de mes si para entonces no hemos mejorado los rendimientos en la fábrica.
Donovan ha cambiado de actitud. Asiente despacio y pregunta:
— Y entonces, ¿qué es lo que vamos a hacer la próxima vez que ocurra esto?
Sonrío.
— Pues, probablemente, lo mismo, ¡maldita sea! Luego me vuelvo hacia Maxine.
— Maxine, sírvenos dos más, por favor. No, un momento, te vamos a ahorrar unos cuantos viajes, que sean cuatro.
Así que ésta ha sido la forma en que hemos superado la crisis de hoy. Lo hemos conseguido, sí, pero por poco. Y ahora que Donovan se ha marchado y el alcohol ha dejado de hacer efecto, no veo muy bien por qué lo estamos celebrando. Al fin y al cabo, lo que hemos hecho es enviar un pedido bastante atrasado.
Lo cierto es que tengo una fábrica que está en la picota. Peach le ha dado tres meses de plazo antes de echar el cierre. Lo cual significa que tengo dos, quizá tres, informes mensuales, para hacerle cambiar de opinión. Si a Peach no le gustan, los presentará ante la dirección de la compañía. Todos en la sala de juntas mirarán a Granby. Granby hará un par de preguntas, repasará las cuentas una vez más y asentirá con la cabeza. La cuestión quedará zanjada de un plumazo y será irrevocable.
Nos dará, eso sí, tiempo para recoger nuestras cosas. Después seiscientas personas irán a engrosar las listas de desempleo, donde se reunirán con otros seiscientos compañeros que ya fueron despedidos en su día.
Y así, la División UniWare abandonará un mercado más en el que no puede competir. Lo que viene a querer decir que el mundo dejará de comprar algunos de los estupendos productos que nosotros no somos capaces de fabricar lo suficientemente baratos, o buenos, o con la rapidez necesaria, o lo que sea, para poder superar a los japoneses, o a la mayoría del resto de la competencia. Pero esto es, al fin y al cabo, lo que nos hace ser una más de las divisiones de la gran familia UniCo, y será también lo que nos haga convertirnos en otra hermosa compañía más de *Quién Sabe Qué Gran Corporación,* cuando los hombres importantes decidan, desde sus despachos, las fusiones que consideren más convenientes. Esto es lo que parece ser el futuro de las empresas, hoy en día.
Pero, ¿qué es lo que nos está pasando? Cada seis meses aparece un equipo de la compañía con un «nuevo proyecto» que parece la panacea universal, con el que nuestros males serán superados sin más. El caso es que alguno de estos proyectos parece hasta bueno, pero pasa el tiempo, vamos tirando y, al final, nos quedamos incluso peor de lo que estamos
Bueno, Rogo, basta de lamentos. Intenta calmarte. Procura pensar racionalmente en todo esto. Ya no queda nadie. Es tarde. Por fin estás solo..., aquí en tu querida oficina, en el trono de tu imperio, sea el que sea. Nadie te interrumpe. El teléfono permanece a tu lado sin sonar ni una sola vez. Intenta analizar la situación. ¿Por qué no podemos sacar los productos con la calidad, plazo, costes y regularidad necesarios para vencer a la competencia?
Hay algo que no funciona. No sé lo que es, pero tiene que tratarse de algo elemental, y, sin embargo,

se me escapa.

Dirijo lo que se supone que es una buena fábrica. Qué demonios, es una buena fábrica. Tenemos las mejores máquinas, la tecnología. Estamos automatizados y tan informatizados que nuestros ordenadores pueden hacer solos prácticamente de todo. Bueno, de todo, menos una taza de buen café. Contamos con suficiente gente, gente buena en su trabajo. No nos vendrían mal unos cuantos trabajadores más, pero tampoco nos hace lo que se dice mucha falta. Los sindicatos tampoco son tanto problema; además, también los sufre la competencia. La verdad es que a veces te incordian, pero, en general, me los trabajo bien. El último convenio es aceptable.

Tengo las máquinas, la gente y los materiales que necesito. Sé que ahí fuera hay más mercado, el que me está haciendo falta para avanzar y, es más, sé que mi propio mercado está en peligro. La competencia vende cada día más. ¡Eso es! La maldita competencia. Eso es lo que nos está acabando. Desde que los japoneses invadieron nuestros mercados, la competencia ha sido salvaje. Hace tres años nos estaban hundiendo con su calidad y su diseño. Les acabamos de igualar en una y otro. Pero es que ahora nos están venciendo en precio y servicio... ¡Ojalá conociera su secreto!

¿Qué puedo hacer para ser más competitivo? He reducido costes. Ningún otro director de esta división los ha reducido como yo. Poco puedo hacer ya en esa dirección. Y, por mucho que diga Peach, mis rendimientos son bastante elevados. Sé que él tiene que soportar fábricas menos eficientes. Pero ni las mejores de ellas tienen la competencia que yo tengo. A lo mejor podría mejorar mis rendimientos de alguna manera, pero..., no sé. Es como fustigar a un caballo que galopa al límite de sus fuerzas.

Lo que sí urge es solucionar los retrasos en el servicio al cliente. De esta fábrica todo sale por la vía de urgencias. El caso es que tenemos un montón de materias primas almacenadas ahí fuera. El material entra en la planta dentro de programa, pero lo cierto es que todo sale con retraso. La verdad es que el caso de esta fábrica no es único. En Norteamérica, cualquier fábrica de nuestro tamaño tiene problemas, y ésta no es de las peores que yo he visto, de hecho, es mejor que muchas. A pesar de eso, perdemos dinero.

¡Si pudiéramos ponernos al día con los atrasos! Pero es que, a veces, parece que hay duendes. Es como si, cuando todo parece que funciona bien, se colaran entre los turnos, cuando nadie los puede ver, y todo se viene abajo. No lo entiendo.

Desde luego, se supone que ocupo este puesto porque soy capaz de desempeñarlo. De no ser así, Peach no me habría elegido a mí. Hace tiempo que dejé de ser un tierno ingeniero, con su flamante MBA y con ínfulas de saberlo todo. Entonces pensaba que trabajando mucho se podía conseguir cualquier cosa. Y lo cierto es que siempre he sido muy trabajador; desde los doce años en que empecé a ayudar a mi padre en la tienda, a la salida del colegio, no he parado. Cuando fui un poco mayor venía a los talleres de esta zona durante las vacaciones de verano.

Para mi hermano las cosas han sido más fáciles; al ser el primogénito se ha quedado con la tienda de mi padre. Pero lo que yo tengo, me lo he conseguido a base de esfuerzo. Y... ¿qué es lo que he logrado a base de tanto sacrificio? Un empleo en una gran compañía. Sí, también he conseguido ser un perfecto extraño para mi mujer y mis hijos... Acepté toda la porquería que la UniCo quiso darme y dije: «¡No es suficiente, dadme más!», y aquí estoy, contento de haberlo hecho. Con treinta y ocho años y director de una fábrica que no vale para nada. ¿No es maravilloso? Me dan ganas de reír.

Ya es hora de que me largue de aquí. Ya me he divertido bastante por hoy.

3

Cuando me despierto tengo a Julie encima de mí. Por desgracia, no es que esté cariñosa, sino que se ha estirado para alcanzar el despertador que está sobre la mesilla de noche. Son las seis y media de la mañana. El despertador ha estado sonando durante tres minutos. Julie aplasta literalmente el botón del stop. Con un suspiro de alivio se aparta de mí. Poco después oigo cómo su respiración se vuelve nuevamente regular, se ha dormido. ¡A ver qué nos trae el nuevo día!

Unos cuarenta y cinco minutos después salgo con el Buick del garaje. Aún es de noche, pero unos

cuantos kilómetros más allá empieza a clarear. A medio camino de la ciudad sale el sol, pero estoy tan ensimismado en mis pensamientos que tardo en darme cuenta; miro hacia un lado y lo veo allí fuera, flotando entre los árboles.

A veces me pongo furioso al pensar que las prisas diarias, las que, supongo, sufre la mayoría de la gente, me impiden tener tiempo para saborear todos esos milagros cotidianos que se producen a mi alrededor. En lugar de dejar mis ojos embebidos en el alba, tengo que fijarlos con atención en la carretera y... pensar en Peach. Ha convocado una reunión en las oficinas principales. Debemos asistir todos los que tenemos trato personal con él, concretamente, su equipo staff y los directores de fábrica.

Lo curioso de esta reunión es que Peach no ha dicho sobre qué va a tratar. Es un secreto. Y lo típico, mucho rumor__que si hay una guerra de por medio y cosas así. Hemos recibido instrucciones de presentarnos a las ocho y llevar informes y datos que nos permitan dar un profundo repaso a las actividades que hacemos cada uno de nosotros.

Por supuesto, todos sabemos de qué va la reunión. Por lo menos tenemos una idea aproximada. Se rumorea que Peach va a aprovechar el encuentro para comunicarnos los malos resultados obtenidos durante el primer trimestre. Luego nos va a presionar para que aumentemos la productividad, fijando nuevos objetivos para cada fábrica, más compromisos... y, en fin, todo lo que ya sabemos. Supongo que ésa es la razón de convocarnos a las ocho en punto, con las cuentas preparadas. Peach debe de haber pensado que la intempestiva hora pone una nota de disciplina y urgencia al asunto.

Lo malo es que, para cumplir la orden de llegar a las ocho, muchos de los que van a la reunión habrán tenido que coger el avión ayer por la noche. Esto representa más gastos en minutas y en facturas de hotel. O sea, que para anunciarnos lo mal que lo estamos haciendo, Peach obliga a gastar a la empresa mucho más dinero, y todo por no empezar la misteriosa reunión dos horas después.

Creo que Peach está empezando a perder los papeles. No, no es que piense que va derecho al fracaso, es que me parece que está teniendo una reacción exagerada. Parece un general que hubiese descuidado las posiciones estratégicas en su afán por ganar una batalla que intuye perdida.

Hace un par de años era muy diferente. Se mostraba confiado, te dejaba hacer, mientras le llevases resultados. Delegaba responsabilidades ... Hasta intentó ser el empresario ilustrado que se abre a nuevas ideas; cuando un asesor le decía que para que los obreros produjeran debían sentirse a gusto, prestaba atención al tema. Claro que las ventas iban bien y los beneficios se amontonaban. Pero, ¿qué dice ahora?

— Me importa un rábano que se sientan a gusto si eso me cuesta un pavo más.

Esa fue la respuesta que dio a un director que intentó vender a Peach la idea de montar un gimnasio para los empleados, en donde pudieran ponerse en forma. El director en cuestión le planteaba que un empleado «a punto» era un empleado feliz... Peach casi le echa de su oficina.

Yo ya he tenido un par de encontronazos con él, aunque el más serio fue, desde luego, el de ayer. Lo que más me molesta de toda esta historia con Bill es que antes solía llevarme bien con él. Hasta llegué a pensar que éramos amigos. Cuando pertenecía a su equipo, solíamos quedarnos charlando horas y horas en su despacho, después del trabajo. Incluso, de vez en cuando, salíamos a tomar una copa juntos. Todos pensaban que le hacía la pelota. Yo creo que lo que Peach agradecía más era, precisamente, que no se la hiciera. Simplemente, yo me limitaba a cumplir con mi trabajo y, al margen de él, me entendía bien con Bill.

Recuerdo que una vez pasamos una noche loca en Atlanta, donde se celebraba la convención anual de ventas. Peach y yo, junto con un grupo de chalados de la sección de márketing, robamos el piano del bar del hotel y dimos un recital en el ascensor. Todavía tengo grabada en la memoria las caras de los clientes del hotel, al abrirse el ascensor y ver a Peach sentado ante el teclado —Peach es un magnífico pianista— y a nosotros coreando el estribillo de una canción de taberna irlandesa. El administrador del hotel logró dar con nosotros una hora después; para entonces el auditorio había aumentado tanto que tuvimos que abandonar la cabina del ascensor y trasladarnos a la azotea, desde donde ofrecíamos nuestro arte a la ciudad entera... Tuve que arrastrar literalmente a Bill para que abandonara la pelea con dos matones que el administrador había enviado para que «solucionaran» lo de nuestra fiesta

espontánea. ¡Qué noche! Bill y yo acabamos brindando con zumo de naranja, al amanecer, en un tugurio del barrio más tirado de la ciudad.
Peach fue el único que confió en mí y en mi futuro en la compañía, el que me presentó en las oficinas de la corporación. Ahora, en cambio, nos estamos peleando. No puedo creerlo.
A las ocho menos diez aparco mi coche en el garaje del edificio UniCo. Peach y su equipo ocupan tres plantas. Bajo y cojo el portafolios del maletero. Hoy pesa casi cinco kilos, por los informes y los impresos del ordenador. Me parece que no voy a tener un buen día. Me dirijo al ascensor con el ceño fruncido.
— Al —oigo a mis espaldas. Nathan Selwin viene hacia mí. Le espero.
— ¿Cómo te va?
— Bien. Me alegro de volver a verte. —Comenzamos a andar juntos.
— Leí —digo— tu nombramiento para trabajar con el equipo de Peach. Enhorabuena.
— Gracias —responde—. Claro que no sé si es lo mejor ahora, con todo lo que está ocurriendo.
— Bueno, hasta cierto punto..., tampoco te va a tener Bill trabajando por las noches.
— No, no es eso —modera el paso y me mira—. ¿No te has enterado?
Se detiene de pronto y mira alrededor. No hay nadie cerca.
— Es sobre la división —susurra. Me encojo de hombros.
— No sé de qué me estás hablando.
— La división entera está en peligro. Quien más quien menos está muerto de miedo. Hace una semana Granby le dijo a Peach que tiene hasta fin de año para aumentar la productividad y que, si no, la división entera iba a ser traspasada. No sé si es cierto, pero dicen que Granby ha dicho que si la división desaparece, Peach lo hará con ella.
— ¿Seguro?
Nathan asiente, y añade:
— Por lo visto todo esto se había decidido hace bastante. Emprendemos de nuevo el camino.
Lo primero que se me ocurre pensar cuando me recupero de la sorpresa es que ahora entiendo por qué está así de desquiciado Peach últimamente; todos sus esfuerzos se van a ir a pique si no sale de ésta. Es más, si cualquier otra corporación adquiere la división, los nuevos propietarios prescindirán de quienes no han sabido hacer bien su trabajo. ¡Peach se va a quedar en la calle!
Bueno, y ahora que lo pienso..., ¿qué va a pasar conmigo? ¡Buena pregunta! Antes de saber lo que ha contado Nathan, suponía que, en caso de cerrarse la fábrica, Peach me ofrecería algún puesto, ninguna maravilla, probablemente, pero... algo. Ahora empiezo a pensar que las amenazas de que podría encontrarme sin empleo no eran sólo amenazas. En tres meses puedo encontrarme en la puñetera calle.
— Oye, Al, si alguien te pregunta, por supuesto que yo no te he dicho nada.
Y desaparece, dejándome aturdido, solo y de pie, en medio del pasillo del piso quince. No sé lo que hago aquí, ni cómo he subido, ni por qué. Me siento estúpido. No consigo conectar con mis pensamientos anteriores. Por fin recuerdo; he venido a la reunión de Peach, debo dirigirme a la sala de conferencias.
Entro y tomo asiento. Bill ocupa el extremo opuesto de la
mesa. Delante de él, un proyector. Comienza a hablar. El reloj de pared señala exactamente las ocho. Miro a los demás, a mi alrededor. Debe haber como unos veinte. Casi todos atienden a Peach. Uno de ellos, Hilton Smyth, me observa. También él es director de fábrica. Nunca me ha caído bien; es un pretencioso que siempre anda dándoselas de genial, cuando ni siquiera pasa de ser un mediocre. Me mira fijamente. Quizá nota que estoy inquieto. ¿Sabrá algo? Le sostengo la mirada hasta que vuelve su cabeza hacia Peach.
Cuando por fin consigo centrarme en lo que se está diciendo en la sala, Peach ha cedido la palabra al interventor de la división, Ethan Frost, un hombre delgado y enjuto que, con algo de maquillaje, podría pasar por una caricatura de la muerte.
Lo que dice es tan desolador como su aspecto. Se acaba de terminar el primer trimestre, en el que le ha ido fatal a todo el mundo. La división está entrando en niveles de liquidez auténticamente peligrosos.

Hay que apretarse el cinturón.
Cuando Frost acaba, Peach se levanta y nos obsequia con una dura amonestación sobre cómo debemos enfrentarnos a la situación. Intento seguirle pero, después de un par de frases, se me va el santo al cielo. Todo lo que me llega son trozos sueltos del, sin duda, aburrido discurso.
— «... es imperativo que minimicemos el riesgo relativo... aceptable en nuestra presente situación de mercado..., sin reducir los gastos estratégicos... requieren sacrificios... aumentos de productividad en cada puesto de trabajo...»
Sobre la pantalla relampaguean los gráficos proyectados por el aparato de diapositivas. Un interminable intercambio de cifras se cruzan, una y otra vez, entre Peach y los demás. Hago un esfuerzo por concentrarme. No puedo.
— «... durante el primer trimestre las ventas cayeron más de un veinte por ciento sobre las cifras del pasado año..., incremento notable del coste de las materias primas..., los ratios de horas de mano de obra directa empleadas en producción respecto a las horas pagadas... y ahora, si observan el número de horas utilizadas en producción, en relación con los estándares, estamos más del doce por ciento por debajo...»
Me digo a mí mismo que tengo que controlarme y prestar atención. Busco un bolígrafo en mi chaqueta para tomar notas.
—«... y la respuesta es evidente —continúa Peach—, el futuro de este negocio depende de nuestra habilidad para aumentar la productividad.»
Me es imposible encontrar el bolígrafo. Miro en el otro bolsillo. Saco un cigarro puro y me quedo pensando de dónde narices ha salido el puro.
Entonces me acuerdo.



Estoy en el aeropuerto O'Hare, esperando la salida de un avión. Llevo el mismo traje que ahora. Hace de esto sólo dos semanas y, sin embargo, mi actitud y estado de ánimo son muy diferentes. Me siento feliz, lleno de energía y con la sensación de que todo marcha o, al menos, puede marchar algo mejor, tan sólo con un poco de esfuerzo. Me sobra tiempo, así que aprovecho para ir al bar. Está abarrotado de directivos como yo. Busco un asiento. Mi vista se pasea por los tresillos a rayas del local, las manos gesticulantes de los que hablan, los trajes de perfecto corte, las lámparas bajas que intentan dar un toque íntimo a un sitio tan de paso... Mi vista se detiene sobre la cabeza de un hombre. Está sentado al lado de una lámpara, leyendo, con el libro en una mano y el puro en la otra. A su lado hay un sitio vacío. Me abro camino hacia allí. Cuando me dispongo a sentarme, caigo en la cuenta de que le conozco de algo.
Encontrarte a alguien que crees reconocer en uno de los aeropuertos con mayor tráfico del mundo te produce un cierto sobresalto. Al principio no estoy muy seguro de si es él o no, pero se parece demasiado a Jonah, un profesor de Física que tuve. Cuando me siento, levanta la vista del libro y veo que está pensando lo mismo que yo. «¿De qué conoceré yo a éste?»
— ¿Jonah?
— ¿Sí?
— Soy Alex Rogo. ¿Me recuerda? Su gesto me dice que no mucho.
— Es que hace bastante tiempo... Yo era estudiante y tenía una beca para aprender unos modelos matemáticos sobre los que usted estaba trabajando entonces. ¿No se acuerda? Yo llevaba barba —le digo gesticulando con las manos alrededor de la cara.
Por fin cae e inicia un pensativo y largo:
— Por supueeesto. Ya le recuerdo, se llama Alex, ¿no?
— ¡Exacto! —asiento.
Una camarera me pregunta que qué quiero tomar. Encargo un whisky con soda e invito a Jonah a que tome también algo. Me responde que no, que los altavoces están a punto de anunciar su vuelo.
— Bueno, ¿cómo le va?

— Pues bien, pero con demasiado trabajo. ¿Y usted?
— Me temo que también estoy demasiado ocupado. Ahora voy a Houston. ¿A dónde va usted?
— A Nueva York.
Esta charla intrascendente parece aburrirle y da la impresión de querer terminar cuanto antes. Hay un momento de embarazoso silencio entre los dos. Para bien o para mal, no puedo soportar los silencios cuando ya se ha iniciado una conversación. Siempre me sorprendo rellenándolos a toda prisa con mi propio monólogo. Esto es algo que todavía no he aprendido a controlar.
— Es curioso —digo—, después de tantos proyectos como hice para dedicarme a la investigación, he terminado en la gestión industrial. Ahora dirijo una fábrica de la UniCo.
Jonah asiente. Parece más interesado. Da una chupada a su puro, mientras yo continúo hablando, cosa para la que no necesito que me animen mucho.
— De hecho —sigo—, esa es la razón por la que me dirijo a Houston; pertenecemos a una asociación de fabricantes que celebra su convención anual y ha invitado a UniCo a dar unas charlas sobre robótica. Yo voy porque mi fábrica tiene una gran experiencia en robots.
— Comprendo. Se trata de discusiones técnicas.
— Con un enfoque más bien comercial, no exactamente técnico —le digo, abriendo el portafolios, del que extraigo el programa que nos ha enviado la asociación.
— Aquí está —y le leo el enunciado—. «Robótica: la solución de los ochenta para la crisis productiva americana...» Un grupo de usuarios —añado— y expertos, analiza el inminente impacto de los robots en la industria americana.
Cuando levanto la vista del programa, Jonah no parece muy impresionado. Supongo que, como buen investigador, desconoce por completo el mundo de los negocios.
— ¿Me dice que su fábrica utiliza robots?
— Sí. En varias secciones.
i
— Y, realmente, ¿han conseguido aumentar su productividad?
— Por supuesto. Tuvimos un aumento... —digo mirando al techo, para concentrarme mejor—, creo que fue del treinta y seis por ciento.
— ¿Así que su compañía ha aumentado beneficios en un treinta y seis por ciento con la instalación de algunos robots? ¡Increíble!
Me resulta imposible esbozar una sonrisa.
— Bueno, no exactamente. Ojalá fuese así de fácil, pero es algo más complicado que eso; en realidad sólo fue en una sección donde conseguímos el incremento del treinta y seis por ciento.
Jonah mira su puro y lo *apaga* contra el cenicero.
— Entonces, ustedes no aumentaron en realidad su productividad.
Jonah se inclina hacia mí en ademán de complicidad y me dice en tono bajo, pero seguro:
— Permítame que le pregunte algo, pero que quede entre nosotros.. . ¿Ha sido su fábrica capaz de terminar un solo producto más al día, por el mero hecho y consecuencia de los cambios producidos con la instalación de los robots?
— Bueno... tendría que repasar las cifras —respondo pensativo.
— ¿Despidieron a alguien?
Me echo hacia atrás, y le observo con una cierta inquietud. ¿A dónde querrá ir a parar?
— ¿Quiere usted decir que a cuántas personas despedimos por instalar los robots? Si es eso lo que desea saber, le diré que a nadie; tenemos un acuerdo con el sindicato de no despedir a ningún trabajador por razones de aumento de la productividad, así es que lo único que hacemos es que los reciclamos. Por supuesto que cuando se produce una caída en las ventas ponemos a gente en la calle.
— O sea, que los robots no redujeron los costes de personal.
— No —tengo que admitir.
— Entonces, dígame, ¿redujeron sus inventarios? Me río, nervioso...
— Bueno, Jonah, ¿qué significa todo esto?
— Contésteme —insiste—, ¿se redujeron sus inventarios?

— Sinceramente, creo que no, pero tendría que confirmar los datos.
— Compruebe sus datos si quiere..., pero si sus inventarios no se han reducido, ni han bajado los gastos de personal... Y si su compañía tampoco ha logrado vender más, lo que es obvio porque no ha conseguido servir más pedidos, entonces no puede usted decirme que esos robots hayan aumentado la productividad de su planta.
Siento una peculiar sensación en la boca del estómago, algo así como si viajara en ascensor y de repente se hubiera descolgado del cable.
— Sí, entiendo. Pero hemos aumentado los rendimientos y disminuido los costes.
— ¿De verdad? —pregunta Jonah, cerrando el libro.
— Por supuesto. De hecho, los rendimientos superan por término medio el noventa por ciento. Y los costes por unidad han disminuido considerablemente. Permítame decirle que para seguir siendo competitivo hoy en día hay que aumentar como sea los rendimientos y disminuir los costes.
Mi bebida acaba de llegar. La camarera la coloca sobre la mesa. Le entrego un billete y espero el cambio.
— Con esas cifras de rendimientos tendrán que mantener constantemente en funcionamiento sus robots, ¿no?
— Desde luego. Si no perderíamos todo lo que conseguimos ahorrar por unidad. El rendimiento también bajaría. Pero eso no ocurre sólo con los robots, sino con cualquier otro recurso de producción. Tenemos que seguir produciendo para ser eficientes y tener costes ventajosos.
— ¿De verdad?
— Claro. ¡Hombre, eso no quiere decir que no tengamos problemas!
— Ya veo —afirma Jonah sonriendo—. Vamos, sea sincero. Sus inventarios se encuentran por las nubes, ¿verdad?
Me quedo mirándole. ¿Cómo lo habrá averiguado?
— Si se refiere al material en curso.
— Sus inventarios completos.
— Bueno, depende. En algunas partes sí he de admitir que son altos.
— Y siempre hay retrasos. Son incapaces de servir los pedidos a tiempo.
— Reconozco que ése es uno de nuestros mayores problemas;
i
nos las vemos y nos las deseamos para cumplir nuestros compromisos.
Jonah asiente, como si lo hubiese predicho.
— Un momento..., ¿cómo sabe estas cosas? Sonríe.
— Una corazonada. Además, he observado los mismos problemas en un montón de fábricas. No son ustedes los únicos.
— ¿Pero usted no es físico?
— Soy un científico. Además, justamente ahora puede decirse que estoy haciendo estudios científicos sobre organizaciones, organizaciones de fabricación, especialmente.
— No sabía que existiesen esos estudios.
— Son nuevos.
— Bueno, sea por lo que sea, usted acaba de poner el dedo en la llaga de uno de mis mayores problemas. Estoy sorprendido...
Dejo la frase en el aire porque Jonah exclama algo en hebreo. Se mete una mano en el bolsillo, de donde saca un viejo reloj.
— Tendrá que perdonarme, Alex, pero pierdo el avión si no me doy prisa.
Se levanta y coge su abrigo.
— ¡Qué pena! Estoy intrigado por un par de cosas que ha dicho.
Jonah se detiene.
— Pues mire, si es usted capaz de darle vueltas a lo que hemos hablado sacará a su fábrica del atolladero.
— Bueno, a lo mejor le he dado una falsa impresión. En realidad, yo no creo que estemos en un

atolladero.
Me mira a los ojos, directamente, sin contemplaciones. Sabe lo que está pasando, evidentemente.
De pronto, me encuentro diciéndole si le importa que le acompañe hasta el avión, a lo que él responde amablemente que no.
Me levanto y recojo mi abrigo y mi cartera. La bebida está intacta. Bebo un sorbo y la dejo. Jonah se encuentra ya de camino hacia la puerta de embarque. Va tan deprisa por el pasillo que me cuesta seguirle. El camino está abarrotado de pasajeros que van y vienen.
— Tengo curiosidad —le digo— por saber qué es lo que le hizo sospechar que algo no funcionaba bien en mi fábrica.
— Fue usted mismo el que lo dijo.
— ¿Yo?
— Alex, deduje claramente de sus propias palabras que usted no está dirigiendo una fábrica tan eficiente como cree. Creo que lo que ocurre es justamente lo contrario. Está usted dirigiendo una planta muy *poco* eficiente.
— Bueno, mis datos no dicen eso. ¿Quiere decirme que mis empleados se equivocan con las cifras, que me están mintiendo, o qué?
— No, no. Estoy seguro de que la gente que está a su servicio no le miente. Lo que le mienten son sus cifras.
— Bueno, a veces redondeamos aquí o allí. Pero, vamos, eso lo hacen todas las empresas.
— No, no es eso, Alex. Usted *cree* que está dirigiendo una fábrica eficiente y se equivoca.
— ¿En qué me equivoco? Pienso como muchos otros directores.
—¡ Justamente!
— ¿Qué quiere usted decir? —empiezo a sentirme incómodo y ofendido.
— Alex, si es usted «como muchos otros» —dice recalcando mis propias palabras-— es que ha aceptado un montón de cosas sin preguntarse si son correctas o no. Luego, realmente, usted no está usando la cabeza, sino la rutina.
— Jonah..., yo siempre estoy dándole a la cabeza —digo un tanto airado—. ¡Es parte de mis obligaciones!
Niega con el gesto, tranquilamente.
— Repítame, Alex, ¿por qué piensa que sus robots representan un gran avance?
— Pues, simplemente, porque han aumentado la productividad.
— Pero, ¿qué es la productividad? Reflexiono un momento, antes de responder.
— Según dice mi empresa, existe una fórmula; algo así como que el valor añadido por trabajador es igual a...
Jonah vuelve a negar con la cabeza.
— Al margen de cómo lo quiera definir su empresa, la productividad, y perdóneme, no es eso. Olvídese de fórmulas por un momento y dígame con sus propias palabras..., ¿qué quiere decir «ser productivo»?
Doblamos rápidamente una esquina. Delante de nosotros se ve ya el paso para detectar metales y los guardias de seguridad. Querría haberme detenido aquí para decirle adiós, pero él no aminora la marcha.
— Vamos, dígame, ¿qué significa ser productivo? —me pregunta de nuevo mientras se somete al detector de metales. Desde el otro lado del aparato me dice—: Para usted, en particular, ¿qué significa?
Pongo mi maletín sobre la cinta transportadora y le sigo. ¿Qué querrá que le diga?
Al otro extremo le contesto:
— Bueno..., supongo que realizar algo adecuadamente.
— ¡Exacto! ¿Qué quiere decir «adecuadamente»?
— De acuerdo a una meta.
— ¡Correcto!
Se hurga por debajo del jersey y saca un puro del bolsillo. Me lo da.

— ¡Enhorabuena! Cuando se actúa de forma productiva, se logra algo de acuerdo a una meta. ¿No es cierto?
— Sí —digo recogiendo mi maletín.
Volamos, más que andamos, de puerta en puerta. A duras penas puedo mantener el paso. Jonah continúa diciendo:
— Alex he llegado a la conclusión de que «productividad» significa hacer las cosas de tal manera que, en el caso de la empresa, ésta se aproxime lo más posible a su meta. Todo aquello que lleve a una compañía más cerca de su meta es productivo; todo aquello que no la lleve es improductivo. ¿Me sigue?
— Sí, pero... en realidad, Jonah, eso es de sentido común.
— Simple lógica, más bien.
Nos detenemos. Observo que entrega el billete en el mostrador.
— Pero es simplificar demasiado las cosas. No me aclara nada. O sea, que si voy en dirección a mi meta obro de manera productiva; si no, no. Bueno, ¿y qué?
— Lo que le quiero decir es que es inútil producir si no sabe cuál es su meta.
Recoge su billete y se dirige a la puerta de embarque.
— Ah, bien, digamos que uno de los objetivos de mi compañía es el aumento de rendimientos así que, si se mira así, siempre que aumento los rendimientos estoy siendo productivo. Es lógico.
Jonah se detiene en seco y me mira.
— ¿Sabe cuál es su problema?
— Sí, necesito aumentar mis rendimientos.
— No, ése no es su problema. Su problema es que no sabe cuál es la meta. Por cierto, sólo hay una meta, no importa de qué empresa se trate.
Me quedo mirándole confuso. La azafata, un tanto impaciente, se viene hacia la puerta. El resto de los pasajeros ya ha subido a bordo. Sólo quedamos nosotros dos en la sala de espera. Voy detrás de él, que ya se dirige al avión.
— Espere, espere, ¿qué quiere decir con que yo no sé cuál es la meta? Sí lo sé.
En ese momento estamos ante la entrada del avión. Jonah se vuelve hacia mí. La azafata nos mira desde dentro del aparato.
— ¿De verdad?... Entonces dígame cuál es la meta de su organización.
— La meta es elaborar productos de la manera más eficiente que podamos.
— Falso. Esa no es la meta. ¿Cuál es la meta de verdad?
Me quedo mirándole confuso. La azafata, un tanto impaciente, se asoma por la puerta y dice con algo de sorna:
— ¿Alguno de ustedes ha venido hasta aquí para tomar el avión?
— Un momento, por favor —responde Jonah, mientras se vuelve hacia mí—. Vamos, Alex, rápido, contésteme de una vez.
Ya no sé qué decir.
— ¿El poder? —sugiero tímidamente. Parece sorprendido.
— Bueno, no está mal, Alex. Pero por el mero hecho de fabricar algo no se obtiene poder.
La azafata está enfadadísima de no poder hacerse con nosotros.
— Caballero —dice casi a modo de insulto—, ¡si no va a subir al avión debe volver a la terminal!
Jonah la ignora.
— Alex —dice pacientemente—, nunca podrá comprender el significado de la productividad si no sabe cuál es la meta. Hasta que no lo sepa seguirá haciendo juegos de palabras y números... —Su voz parece una súplica. Intenta hacerme entender. Me azuza, me vapulea con la mirada.
— ¡Alcanzar, conquistar una tasa de mercado! Esa es la meta.
— ¿Seguro? Entra en el avión.
— Oiga, ¿por qué no me lo dice ya de una vez? —le grito.
— Piense. Piense en ello, Alex. Usted puede encontrar la respuesta por sí mismo.
Entrega su tarjeta a la azafata, me mira y se despide con la mano. Voy a levantar la mía para

despedirme también y descubro que sujeto en ella, todavía, el puro que me dio. Lo meto en el bolsillo de mi americana. Cuando levanto la vista ya se ha ido. Un empleado me advierte secamente que va a cerrar la puerta del avión.



5

Es un buen puro.

Para un fumador más experto que yo, es probable que resulte un poco seco, después de estar varias semanas en el bolsillo de mi chaqueta. Lo fumo con delectación durante la reunión de Peach y me acuerdo de aquella extraña conversación con Jonah.

Peach está de pie, delante de nosotros. Golpea con un largo puntero de madera el centro de un gráfico. El humo se despereza lentamente al atravesar el foco del proyector. Alguien aporrea concienzudamente las techas de una calculadora enfrente de mí. Todos escuchan atentamente, toman notas, hacen comentarios..., todos, menos yo.

«... parámetros consecuentes... es esencial superar... recuperación de beneficios... índices operacionales... lo que ofrece una prueba...»

No sé lo que ocurre allí. Parecen hablar en un idioma extraño que aprendí hace tiempo y apenas recuerdo. Palabras, palabras y más palabras.

«Seguirá haciendo juegos de palabras y números.»

Durante unos instantes, allí en el aeropuerto O'Hare, de Chicago, intenté pensar sobre lo que había dicho Jonah. Sus palabras habían sido como un revulsivo, pero eran tan extrañas, tan sorprendentes, que apenas las podía comprender. Además, tenía que pensar en lo que diría en Houston, a donde iba para hablar de robots, no de metas... Perdía el avión, así que dejé de lado aquellos inquietantes momentos pasados con mi antiguo profesor de Física y volví al torbellino de la realidad inmediata.

Ahora pienso en Jonah. Debe estar más cerca de la realidad de lo que suponía porque, mientras yo miro la cara de los asistentes a la reunión, siento la extraña corazonada de que nadie sabe realmente lo que lleva entre manos. Parece como si todos nosotros fuéramos una tribu de hechiceros a extinguir, sin saber ni siquiera los fundamentos de la medicina que tantas veces hemos practicado. Se me antoja que el humo de los cigarros no es otro que el del ceremonial para exorcizar el espíritu que nos está aniquilando.

¿Cuál es la verdadera meta? Ninguno de los asistentes se ha hecho esta pregunta, es evidente. Peach sigue con su cantinela de «costes de oportunidad» y «metas productivas». Hilton Smyth le hace descaradamente la pelota, asintiendo a cada una de sus afirmaciones, como siempre. ¿Es que nadie se da cuenta de lo que está pasando?

A las diez, Peach hace un descanso. Todo el mundo sale a los lavabos o a tomar café. Yo me quedo quieto en mi sitio, hasta que la sala se vacía por completo.

¿Qué es lo que hago aquí? De repente, me pregunto para qué he venido. Después de la reunión, que, por cierto, durará casi todo el día, ¿voy a poder hacer mi fábrica más competitiva, salvar un empleo o ayudar a alguien a hacer algo que pueda resultar provechoso?.. . Es inútil. No sé ni siquiera lo que es la productividad. Estoy perdiendo el tiempo. Con estos pensamientos en la cabeza, voy recogiendo lentamente y... me largo.

Nadie se dirige a mí en el tramo que separa la sala de los ascensores, así que, afortunadamente, mi escapada pasa inadvertida. Pasa inadvertida hasta que, esperando el ascensor, se me acerca Hilton Smyth.

— No estarás intentando abandonar el barco, ¿verdad Al? Por unos instantes pienso en ni siquiera mirarle, pero me doy cuenta de que Smyth va a ir con el cuento a Peach, así que improviso:

— Tengo que hacerlo. Hay un asunto urgente que debo resolver en la fábrica.

— ¿Cómo? ¿Una emergencia?

— Más o menos.

Las puertas del ascensor se abren. Subo. Smyth sigue su camino con una expresión curiosa en sus ojos.

Las puertas se cierran.
Peach bien podría despedirme por abandonar su reunión. Tal y como están las cosas, no sería sorprendente. Bueno, si me despidiera me ahorraría los tres meses de angustia que quedan para que ocurra lo inevitable. Tengo el ánimo por los suelos.
Al llegar a Bearington no voy a la fábrica. Deambulo por las calles, girando el volante cuando me parece. Pasan dos horas. No
me importa. Quiero escapar. No pienso en el trabajo. Trato de olvidarlo, pensando en el buen día que ha quedado. Brilla el sol. Hace buena temperatura. No hay nubes. El cielo es azul y, aunque la primavera no ha llegado todavía, ya anuncia que está cercano su milagroso estallido de cada año. ¡Es un buen día para evadirse!
Recuerdo haber mirado la hora poco antes de llegar a la verja de entrada de la fábrica, la una. De repente, cuando estoy a punto de traspasar la verja, caigo en la cuenta de que no quiero entrar. Miro a la fábrica y acelero, dándole la espalda. Tengo hambre. Voy a buscar algo para comer. Me doy cuenta de que lo que realmente no quiero es entrar otra vez en la dinámica del trabajo. Necesito pensar tranquilamente.
Un par de kilómetros más arriba hay una pizzería. Está abierta. Entro y pido una pizza de tamaño medio con doble de queso, pepinos, salchichas, champiñones, pimienta, mostaza, aceitunas, cebolla y —¡hummm!— ¡trocitos de anchoa! Mientras espero, se me van los ojos detrás de las patatas fritas, los taquitos de jamón, las aceitunas... Le digo al encargado, un siciliano, que me prepare dos bolsas para llevar. Normalmente, no bebo a mediodía, pero el anuncio luminoso —«LLÉVAME»— de las cervezas me hace desearla y pido seis latas frías. Pago y salgo con tan preciado cargamento. ¡La angustia me abre un apetito voraz!
Cerca de la fábrica hay un camino de gravilla que asciende por una pequeña pendiente, hasta llegar a la subestación eléctrica que está a un kilómetro, más o menos. Giro bruscamente para entrar en el camino. El Buick derrapa un poco. Tiendo la mano rápidamente para evitar que la pizza salte del asiento.
Aparco, dejando tras de mí una nube de polvo. Me quito la corbata y la americana para que no se manchen. Desabrocho los dos botones superiores de mi camisa y empiezo a dar cuenta de las provisiones. Es un auténtico placer morder la masa crujiente. El queso se estira entre mi boca y la pizza, en hilos amarillos y elásticos.
La fábrica está ahí. La veo desde mi atalaya, al otro lado de la carretera. Es como una caja de metal gris sobre la explanada. Ni una sola ventana. Sé que dentro hay cuatrocientas personas trabajando en el turno de día. Sus coches están aparcados delante de la
fábrica. Observo que un camión está reculando entre otros dos, en la plataforma de embarque. Los tres transportan materiales. Los materiales que las máquinas y los hombres de dentro están utilizando para hacer cosas. Al otro extremo, otros camiones se llevan lo que se ha producido. Se supone que yo dirijo lo que ocurre allí abajo. Abro una cerveza y mastico mi pizza antes de beber un trago.
La fábrica parece un elemento más del paisaje. Es como si fuera consustancial al paisaje mismo. Sin embargo, sé que lleva allí sólo quince años y, es más, sé que es muy probable que no sobreviva los próximos quince. ¿Cuál es la meta? ¿Qué se supone que hacemos ahí? ¿Qué es lo que está manteniendo en marcha todo el montaje?
Jonah afirmaba que hay una sola meta. Bueno, pues no lo veo tan claro; a lo largo de la jornada se llevan a cabo un montón de operaciones, todas igualmente importantes... por lo menos... la mayoría; si no, no las haríamos. Bueno, pues a mí me parece que todas ellas podrían ser metas. Quiero decir, por ejemplo, que la compra de materias primas es muy importante; hay que conseguir comprar a bajos costes...
Mientras pienso esto, oigo en mi interior la voz de Jonah diciendo: «¿Es ésta la meta?» Me río y casi me atraganto al pensar que comprar barato pudiera ser la razón de la existencia de la fábrica. Sin embargo, seguro que en el departamento de compras hay gente que piensa y actúa como si fuera esa la meta. Andan por ahí, alquilando almacenes para meter todas esas gangas que compran a bajo coste. ¿Qué tenemos ahora?, ¿alambre de cobre para treinta y dos meses?; ¿planchas de acero inoxidable

para siete?... Toda clase de elementos que, por cierto, han inmovilizado millones y millones. No, definitivamente, comprar a precios económicos no es, ni mucho menos, la meta.

¿Qué más hacemos? Contratamos gente. Por cientos, aquí, y por decenas de miles en todas las fábricas de UniCo. Nosotros, los empleados, somos —según las memorias anuales de la compañía— «el valor más preciado de la UniCo». En fin, bromas aparte, me alegro mucho de que la compañía proporcione puestos de trabajo. Es estupendo recibir el salario con regularidad, pero lo que sí es cierto es que la fábrica no está para crear empleo. Después de todo, en los últimos meses hemos despedido a un montón. A pesar de lo que piensen los políticos, o mejor dicho, lo que dicen que piensan, lo cierto es que lo de la falta de empleo es algo que no se tiene en cuenta a la hora de abrir o cerrar una fábrica.

Así que lo que habría que preguntarse es para qué se construyó la fábrica. Evidentemente, para producir bienes. ¿Por qué no podría ser esa la meta? Jonah aseguró que no lo era. No lo entiendo. Somos una compañía industrial, lo que significa que tenemos que fabricar algo, ¿no?

¿Para qué estamos aquí, si no es para producir bienes?

¿Será la calidad lo importante? Tal vez. Si no fabricas un producto de calidad, todo lo que consigues al final es un montón de costosas equivocaciones. Tienes que satisfacer las necesidades del cliente con un producto de calidad. De lo contrario, antes o después te quedas sin negocio. La UniCo, precisamente, aprendió la lección por sí misma. Ahora ya nos lo sabemos; hemos realizado un gran esfuerzo para aumentar la calidad. ¿Por qué no tiene la fábrica el futuro asegurado? Además, si la calidad fuera la meta, ¿por qué estuvo la Rolls Royce a un paso de la quiebra?

La calidad sola no puede ser la meta. Es importante, pero no la meta. ¿Por qué?, ¿por los costes?

Si la fabricación a bajo coste fuese lo importante, entonces la respuesta sería los rendimientos. De acuerdo, puede que vayan unidos calidad y rendimientos; desde luego a menos equivocaciones, menos rectificaciones, lo que conduce a costes más bajos, y así sucesivamente. Tal vez eso es lo que quiso decir Jonah.

Fabricar con buenos rendimientos un producto de calidad. ¡Esa debe ser la meta! Verdaderamente, suena bien «calidad y eficiencia». Dos hermosas palabras.

Me reclino y abro una nueva cerveza. Ya no queda nada de la pizza. Por un momento, me siento satisfecho. Sin embargo, la sensación dura poco; no sé por qué rae da que hay algo que no encaja. .. Si el objetivo fuese el de producir eficientemente un bien de calidad, ¿cómo es que la Wolkswagen dejó de fabricar el escarabajo? Era un producto de calidad, fabricado a costes reducidos... Pienso también en la Douglas, cuando dejó de hacer el DC-8 y lo sustituyó por el DC-10.

Es evidente que no sólo es necesario producir eficientemente y con calidad. La meta ha de ser otra. Sí, pero ¿cuál? La mirada se me ha quedado clavada en la lata de cerveza que sostengo en la mano. Mientras bebo, observo el suave acabado del aluminio. Es verdaderamente impresionante pensar que esta lata era hasta hace poco una roca bajo el subsuelo y que, gracias a la tecnología desarrollada por la producción en cadena, se ha convertido en algo tan liviano y maleable, tan fácil de utilizar una y otra vez... ¡Sorprendente!

¡Un momento!; creo que lo tengo.

Tecnología. Eso es lo que cuenta. Tenemos que mantenernos al frente del desarrollo tecnológico. Eso es esencial... ¡Es la meta!

Pero..., pensándolo mejor..., no es exacto. Si la tecnología es la meta, ¿cómo es que los puestos de mayor responsabilidad en una compañía industrial no son los de investigación y desarrollo? ¿Por qué siempre aparece este departamento en la periferia de los organigramas de las compañías? Aunque tuviésemos el último grito en toda clase de máquinas que pudiéramos usar, es evidente que eso no solucionaría la papeleta.

La tecnología es importante, pero no es nuestra meta.

Entonces, ¿será una combinación de calidad, eficiencia y tecnología? Pero así lo que resulta es un montón de metas importantes y eso no encaja mucho con lo que Jonah me dijo.

Sigo confuso. Miro colina abajo; frente a la gran caja metálica que es la fábrica hay otra más pequeña de vidrio, donde están las oficinas. Mi despacho está en la esquina izquierda de la fachada. Casi me

parece ver a mi secretaria llevando montones de esos pequeños pedazos de papel donde se apuntan las llamadas telefónicas.
Bueno. Levanto la lata de cerveza para echar el último trago y es entonces, con la cabeza echada hacia atrás, cuando los veo.
Más allá de la fábrica hay dos edificios, largos y estrechos. Son los almacenes. Están abarrotados con piezas de recambio y mercancía sin vender, de la que no hemos podido deshacernos. Un stock de 20 millones de dólares en productos acabados. Productos de calidad, hechos con la más moderna de las técnicas y producidos eficientemente. Todos ellos descansan en sus envases, sellados con sus respectivos plásticos en los que se ha introducido su tarjeta de garantía e —incluso— un trocito de aire de la fábrica. Perfectamente estibados, a la espera de quien los compre. ¡Ahí están, muertos de risa!
¡Eso es! Es obvio que UniCo no tiene fábricas con el fin de llenar almacenes.
La meta son las ventas.
Pero si la meta es vender, ¿por qué Jonah negó que conquistar una tasa de mercado fuese el objetivo? Parece incluso más importante la tasa de mercado que vender. Lo cierto es que, si tienes una tasa de mercado, la mayor dentro de tu rama, tienes también las mayores ventas. Pero, tal vez no. Una compañía vende, a veces, perdiendo dinero o con márgenes ínfimos, sólo por bajar stock. Puedes tener una gran tasa de mercado, pero si no ganas dinero, ¿de qué te vale?
El dinero... Es el dinero, claro, eso es. Peach va a echar el cerrojo porque la fábrica le está costando a la empresa demasiado dinero. Así que eso es, por fin. Yo debo encontrar la forma de reducir el dinero que la empresa está perdiendo. Claro que no sólo es reducir pérdidas; evidentemente, la fábrica no ha sido creada para cubrir gastos. La empresa está para ganar dinero, no para otra cosa.
Ya lo veo. «La meta» de una organización industrial es ganar dinero. ¿Por qué otro motivo si no, fundó en 1881 J. Bartholomew Granby su empresa y se impuso en el mercado con su perfeccionada estufa de carbón? ¿Lo hizo por amor al invento? ¿Por un gesto de altruismo, con el fin de llevar calor y comodidad a millones de hogares? ¡No, por Dios! El viejo J. Bart lo hizo para amasar una fortuna. Y tuvo éxito, porque la estufa fue una joya en su tiempo. Los inversores le proporcionaron más dinero, con lo que ellos consiguieron también una fortuna, menor desde luego que la del viejo, pero una, al fin y al cabo, interesante fortuna.
Pero, ¿es ganar dinero la única meta? ¿Y qué son todas esas cosas que me preocupaban antes?
Saco el bloc de mi cartera y un bolígrafo de la chaqueta. Empiezo a escribir una lista con las cosas que la gente, yo mismo, hasta hace nada, piensa que son metas: compras baratas, contratación de gente adecuada, tecnología punta, fabricación de bienes de calidad, venta de bienes de calidad, conquista de una tasa de mercado. Incluso añado algunos otros, como las comunicaciones y el cumplimiento de los deseos del cliente.
La lista completa es importante para que el negocio marche con éxito. Pero, ¿qué es lo que se consigue con cada una de estas cosas? Pues se consigue que la compañía haga dinero, pero no son metas en sí mismas; son los medios para alcanzar la meta.
Pienso por un instante. ¿Y cómo puedo estar seguro de ello?
Bueno, no lo estoy. No del todo. Pero, en cualquier caso, «ganar dinero» me parece una magnífica pretensión para una compañía industrial. No hay un solo ejemplo de la lista que valga un centavo si al final no se gana dinero.
Si la meta es ganar dinero, entonces —tal y como lo explicaría Jonah— cualquier acción dirigida a ganar dinero es productiva. Y la acción que nos impide ganar dinero es improductiva. Desde el pasado año, o antes, la fábrica se ha apartado de esa meta deseable. Así que, para salvar la fábrica, tengo que hacerla más productiva. Tengo que hacer que gane dinero para la UniCo. Es una simplificación de lo que ocurre, casi una perogrullada, pero es eso, exactamente.



6

A través del parabrisas el mundo resulta brillante y frío. La luz se ha vuelto más intensa. Miro a mi

alrededor como si estuviera saliendo de un trance. Las cosas me son familiares, pero me parecen nuevas. Espachurro la lata de cerveza entre los dedos. De repente, siento que he de regresar ahí abajo.
Son las cuatro y media cuando aparco el Buick delante de la fábrica. Cojo el portafolios y me dirijo a la oficina. Cuando apenas faltan unos metros para llegar a la puerta de la entrada, me asalta un desagradable pensamiento: seguro que están todos esperando mi regreso para abalanzarse sobre mí... Ante mis narices aparece, desalentadora, la caja de vidrio que tenemos por oficina. Giro sobre mis talones. Mira por donde, esta vez les voy a desconcertar. .. Decido echar una ojeada a la fábrica antes de entrar a ocupar mi sitio.

Una vez dentro de la fábrica, me coloco las gafas protectoras que siempre llevo conmigo. Cerca de uno de los mostradores hay un estante con cascos. Cojo uno, el primero que encuentro, y me lo pongo antes de entrar en la planta.

Nada más doblar una esquina, sorprendo, en una de las zonas de trabajo, a tres individuos sentados en el banco de una de las naves. Comparten un periódico alegremente. Uno me ve. Hace un gesto a los demás. El periódico desaparece a la velocidad de un rayo. Los interesados también desaparecen, disimuladamente, como movidos por un resorte simultáneo.

Normalmente, esto que acabo de ver no me causa demasiada sorpresa. Hoy, sin embargo, me enfurece. ¿Serán estúpidos?... ¿Es que no saben que la fábrica está en dificultades? Tienen que saberlo, a tenor de la gente que hemos despedido... Quizá los siguientes sean ellos, y ahí están, perdiendo el tiempo, alegremente. Me voy en busca del encargado.

i

Cuando le cuento que tres de sus hombres andan sentándose por ahí, sin nada que hacer, trata de disculparse contándome que la mayoría ha cumplido con los cupos que les corresponde y que están esperando más suministros de piezas.

Furioso, le espeto:

— Si no es capaz de dar trabajo a su gente, como hacen otros departamentos, se la tendré que quitar, puesto que no la necesita.

Según *voy* andando por el pasillo, miro hacía atrás, y veo que el encargado tiene a los tres «ociosos» cambiando piezas de un lado a otro. Sé que es muy probable que lo único que ha hecho es mantenerlos ocupados, pero qué diablos, por lo menos trabajan. Si no les hubiera dicho nada, ¿quién sabe cuánto tiempo hubiesen estado sentados mano sobre mano? Pronto me asalta la duda: los tres individuos están ya trabajando, pero ¿están contribuyendo con el trabajo que hacen en este momento a que ganemos dinero? Están trabajando, sí, ¿pero están siendo productivos? Estoy por volver y decirle al capataz que lo que quiero es que los haga producir, pero desisto de la idea porque caigo en la cuenta de que, tal vez, es que no tengan realmente nada en qué trabajar en este momento. Incluso aunque pudiéramos cambiar a estos hombres a otro sitio en el que pudieran producir, ¿cómo puedo saber si el trabajo que hicieran serviría para ganar dinero?

La verdad es que me extraño de mi propio pensamiento. ¿Debo suponer que trabajar no es sinónimo de ganar dinero? Y, sin embargo, siempre lo ha sido. La regla de oro es algo así como tener a todos los trabajadores ocupados la mayor parte del tiempo posible. Si no hay trabajo, se busca, y si no, se hace uno cualquiera, o se flexibiliza la utilización del personal, con puestos de trabajo móviles. Y si, aún así, sigue sin haber suficiente trabajo, se despide a los que sobran.

Resulta que, ahora mismo, en la fábrica, todo el mundo *está trabajando.* Los ociosos son una excepción y, sin embargo, a pesar de ello, no ganamos dinero.

Desde donde estoy, una escalera en zig-zag pegada a la pared que conduce a una de las grúas, puedo observar la nave a mis pies.

Allí abajo se desarrollan continuamente una serie de operaciones diferentes, tantas que la vista no puede abarcar todas ellas. Marea contemplar la complejidad de esta fábrica, como la de *cualquier otra*, al fin y al cabo. Las situaciones en planta están cambiando
continuamente. ¿Cómo diablos puede saberse si una acción ejecutada en la planta es productiva o no, contribuye o no a ganar dinero?

Se supone que la respuesta está dentro de mi portafolios, tan lleno de informes y gráficos que me

cuesta transportarlo, medio en volandas, por esta estrecha escalera. En el dossier que me entregó Lou para que lo llevara a la reunión, tenemos una montaña de parámetros en los que se supone que nos podemos fijar para saber si somos productivos o no, y digo «se supone» porque no lo veo nada claro. Aquí lo que se dice son cosas como si ése de ahí abajo trabaja las horas que se le pagan, o si la producción media, por hora de determinada operación, está de acuerdo con los estándares, o el coste por producto, o las variaciones en mano de obra directa. .. Todo menos lo que me preocupa, lo que necesitamos saber, si ganamos dinero o estamos jugando con los números de la contabilidad. Tiene que haber una conexión, pero ¿cómo definirla?

Bajo rápidamente las escaleras y renuncio a escribir un comunicado de reprimenda contra la lectura de periódicos en horas de trabajo. Sería, tras estas reflexiones, algo así como volver atrás.

Son las cinco cuando entro en la oficina. La mayor parte de los que esperaban para verme se han largado. Fran, por ejemplo, que me ha dejado tantos mensajes sobre la mesa que cubren prácticamente el teléfono. La mitad parecen de Peach. Me parece que ha descubierto lo de mis «novillos» de hoy.

Cojo el teléfono y marco su número con desgana. Afortunadamente, nadie lo coge. Cuelgo y respiro hondo.

Según me reclino en mi sillón y contemplo la luz dorada y roja del crepúsculo, acude a mi cabeza una larga lista de medios que utilizamos para valorar los rendimientos: confrontar programas con fechas de entrega, rotación de inventarios, ventas totales, gastos totales..., ¿no habrá una forma más sencilla de averiguar si lo que hacemos nos sirve para ganar dinero?

Lou es un hombre mayor y barrigudo al que le faltan sólo dos años para jubilarse. Lleva gafas de concha, según la más genuina tradición contable, y tiene el pelo blanco como la nieve. Es curioso, porque su aspecto resulta desaliñado, a pesar de los buenos trajes que lleva. Hace veinte años que está aquí.

A mí me da la impresión de que su única razón de vivir son las convenciones anuales y las juergas locas. Tampoco le conozco mucho para opinar. Lo que sí sé es que, a pesar de su temperamento apacible, no se le puede contradecir porque, entonces cambia de ser un corderito a la peor de las fieras.

— Hola —dice desde la puerta. Le indico con la mano que entre.

— Sólo quería mencionarte que Bill Peach llamó esta tarde.

¿No estabas en una reunión, precisamente con él?

Ignoro su pregunta.

— Y... ¿qué quería?

— Necesitaba que le pusiéramos al corriente de algunas cifras. Parecía enfadado por tu ausencia.

— ¿Le proporcionaste lo que quería?

— Sí, lo principal sí, ya se lo envié. Lo recibirá mañana. De todas maneras, la mayor parte de los datos que me pidió te los di esta mañana.

— ¿Y el resto?

— Un par de cosas que no tenía y que he tenido que buscar. Mañana lo tendré.

— Enséñamelo antes de que salga de aquí. Es sólo para saber de qué se trata.

— De acuerdo.

— Un momento, ¿tienes un minuto?

— Sí, claro. ¿De qué se trata? —Probablemente se imagina que le voy a contar mis asuntos con Peach.

— Siéntate.

Lou acerca un sillón.

Medito la manera de expresarme correctamente. Lou aguarda, impaciente.

— Es una pregunta sencilla y fundamental. Sonríe.

— Son las que me gustan.

— ¿Dirías que la meta de esta empresa es ganar dinero? Estalla en una carcajada.

— ¿Me tomas el pelo? ¿Es una pregunta con truco?
— No, contéstame, sencillamente.
— Por supuesto que es ganar dinero.
Insisto.
— Así que la meta de esta compañía es ganar dinero, ¿no?
— Bueno —dice—, también tenemos que fabricar productos.

— Un momento —le interrumpo—. Producir cosas es sólo uno de los medios que llevan a la meta.
Le enumero los puntos principales del razonamiento. Escucha atentamente. Es un sujeto despierto este Lou. No tienes que explicarle cada detalle. Al final está de acuerdo.
— Y bien, ¿a dónde quieres ir a parar?
— Quiero saber si hay forma de comprobar si estamos ganando dinero o no.
— Pues hay un montón de formas.
En los minutos siguientes, Lou habla sin parar de ventas totales, tasa de mercado, beneficios, dividendos a los accionistas y demás. Hasta que levanto la mano.
— Vale, Lou. Imagínate que tienes que explicármelo sin toda esta terminología. ¿Qué tipo de datos necesitaría para saber si estamos ganando o no dinero?
Lou apoya un dedo en la cara y se mira el zapato a través de las gafas.
— Bueno, hay que contar con algún tipo de parámetro absoluto. Hay que saber en dólares, en yenes, o en lo que sea, cuánto dinero estamos ganando.
— ¿Beneficios netos, por ejemplo?
— Sí. Beneficios netos. Pero también más que eso. Porque un parámetro absoluto no nos va a decir mucho.
— ¿No? Si sé cuánto dinero he ganado, ¿para qué necesito saber más?... Si sumo lo que gano, resto lo que gasto y me queda tanto de beneficio, ¿qué más necesito saber? Digamos que he ganado diez millones de dólares, o veinte, o lo que sea.
Durante una fracción de segundo a Lou le destellan los ojos, como si pensara que soy tonto.
— Muy bien. Digamos que calculas un beneficio neto de diez millones de dólares. Una cifra absoluta. A primera vista parece un montón de dinero, toda una fortuna..., pero hay que pensar cuánto ha sido el capital invertido al principio.
Espera a que sus palabras hagan efecto.
— ¿Comprendes? ¿Cuánto dinero necesitaste para ganar esos diez millones de dólares? ¿Sólo un millón? En ese caso, hiciste diez veces más dinero del que invertiste. Diez a uno. Estupendo. Pero digamos que invertiste mil millones de dólares. ¿Sólo has conseguido hacer diez millones? Eso es pésimo.
— Está bien, está bien. Preguntaba para asegurarme.
— Así que también se necesita un parámetro relativo. Algo así como el ROÍ, el rendimiento de la inversión, o sea, la relación entre el dinero ganado y el invertido.
— De acuerdo, entonces con estos dos parámetros podríamos decir si la compañía lo está haciendo bien, en líneas generales, ¿no es así?
Lou casi asiente. Luego fija la vista en algo lejano.
— Bueno...
Yo también reflexiono.
— Ya sabes, es posible que una empresa arroje un beneficio neto y un ROÍ y que, a pesar de eso, quiebre.
— Si se queda sin liquidez, ¿no?
— Efectivamente. La falta de liquidez es el veneno que mata a la mayoría de las empresas que quiebran.
— Entonces, ¿has de tener en cuenta una liquidez como un tercer factor?
Está de acuerdo.
— Sí, pero supongamos que entra mensualmente suficiente dinero en efectivo como para cubrir los

gastos de un año —le digo—. Si hay suficiente dinero..., ¿qué más da la liquidez?
— Sí, claro, pero si no la tienes, ninguna otra cosa importa. Digamos que hay una línea de supervivencia; si estás por arriba, es decir, si tienes liquidez, todo va bien. Si estás por debajo, todo se va al traste.
Nos miramos a los ojos.
— Eso es lo que nos *está* pasando a nosotros, ¿no? —pregunta.
Afirmo con la cabeza.
Lou baja la mirada. Está tranquilo. Después dice...
— Sé que tenía que llegar. Era cuestión de tiempo. Se detiene y vuelve a mirarme.
— ¿Y qué ocurrirá con nosotros? ¿Ha dicho algo Peach?
— Están pensando en cerrar la fábrica.
— ¿Habrá una fusión?
En realidad, lo que está queriendo preguntar es si se quedará o no sin empleo.
— Sinceramente, no lo sé. Me imagino que a algunos los trasladarán de fábrica o de división, pero no sé *más*.
Lou coge un cigarrillo del bolsillo de su camisa. Contemplo cómo golpea repetidamente el extremo contra el brazo de la silla.
— Sólo dos cochinos años para la jubilación —murmura.
— Vamos, Lou —le digo para levantarle el ánimo—, lo peor que puede pasarte es que te den la jubilación anticipada.
— ¡Maldita sea! ¡No quiero la jubilación anticipada!
Nos quedamos en silencio un rato. Lou enciende su cigarrillo. Estamos sentados, inmóviles, hasta que le digo:
— De todas maneras, yo todavía no me he rendido.
— Al, si Peach dice que estamos acabados...
— No lo ha dicho. Aún tenemos tiempo.
— ¿Cuánto?
— Tres meses. Ni siquiera se ríe.
— Olvídalo, Al. Nunca lo conseguiremos.
— He dicho que no me rindo, ¿entiendes?
Durante un minuto no dice nada. Y yo no sé si contarle toda la verdad, si confiarme a él. Hasta el momento sólo he afirmado que la fábrica tiene que ganar dinero. Sí, Rogo, pero ¿cómo *hacerlo?*
Se percibe resignación en su voz cuando dice:
— De acuerdo, Al, te ayudaré en todo lo que pueda, pero... Agita su mano en el aire sin terminar la frase.
— Voy a necesitar esa ayuda, Lou. Y el primer servicio que me vas a prestar es no decir ni una palabra de todo esto, por el momento. Si se corre la voz no conseguiremos nada.
— De acuerdo, pero ya sabes que algo así no se puede guardar en secreto mucho tiempo.
Sé que tiene razón.
— Bueno, ¿y cómo piensas arreglar las cosas? —dice, después de unos instantes.
— Pues lo que estoy intentando, de momento, es tener una idea clara de lo que hay que hacer para mantenerse a flote.
— ¡Ah! Ahora me explico todo ese rollo de los parámetros. Escúchame Al, no pierdas el tiempo con todo eso. El sistema es el sistema... ¿Sabes cuál es el problema?...
Y se extiende en explicaciones durante una hora. «La culpa es de los sindicatos»... «Lo que hay que hacer es trabajar más ...» «A nadie le importa la calidad»... «Los japoneses sí saben trabajar» ... «Nosotros nos hemos olvidado de hacer las cosas bien»... y
cosas de esas que ya he oído cientos de veces. Comprendo que se está liberando de la tensión y le dejo, mientras razono... Lou es, desde luego, un individuo despabilado. La UniCo cuenta con personal bien preparado. Lou se expresa muy bien... Bueno, pero ¿qué hacemos con todas nuestras capacidades si no las sabemos utilizar?

Estoy solo en el despacho, ante una hoja de papel en blanco. Lou se ha ido al oscurecer. Intento reflexionar. Escribo los parámetros en los que Lou y yo hemos coincidido que son básicos para saber si la compañía gana dinero: beneficios netos, ROÍ y liquidez. Intento imaginar si se puede favorecer uno de los tres parámetros a costa de los otros dos, con tal de conseguir la meta. Sé, por propia experiencia, que hay un montón de trucos con los que los de arriba pueden jugar. Pueden hacer que una organización arroje un mayor beneficio neto un año, a costa del beneficio neto del próximo. Por ejemplo, eliminando fondos para el departamento de investigación y desarrollo. Cosas así se pueden hacer. Se puede ahorrar un montón de dinero evitando decisiones arriesgadas, de manera que uno de los parámetros aparezca lozano, mientras los otros dos se pudren. Las relaciones entre los tres pueden variar, según las necesidades del negocio...

Me reclino hacia atrás en mi asiento. Si yo fuera J. Bart Granby III y estuviese sentado en la cúspide del rascacielos de mi compañía, teniendo un perfecto control de mis negocios, lo que menos querría es que se utilizaran estos trucos; no me gustaría aumentar uno de los parámetros a costa de los otros dos. Lo que me gustaría es que los tres aumentaran a la vez. ¡Entonces sí que estaríamos ganando dinero de verdad! ¡Aumentar los tres parámetros *simultáneamente* y para siempre!

Esa es la meta.

«Ganar dinero aumentando los beneficios netos y, al mismo tiempo, el rendimiento de la inversión y la liquidez.»

Lo pongo bien claro, delante de mí.

Me siento reconfortado. Las piezas parecen encajar. He encontrado una meta perfectamente clara. Cuento con tres parámetros para comprobar si progreso hacia la meta o no. He llegado a la conclusión de que hay que buscar el crecimiento simultáneo de los tres. No está mal. Creo que Jonah estaría orgulloso de mí.

Ahora tengo que relacionar directamente los tres parámetros con lo que ocurre en mi fábrica. Si logro encontrar una relación lógica entre la actividad que desarrollamos diariamente y los resultados generales de la compañía, tendré el elemento necesario para saber si una acción es productiva o no, si se acerca o se aparta de la meta.

Me acerco a la ventana y allí me quedo, mirando largo rato al infinito. Está todo muy oscuro. Por mi cabeza siguen pasando conceptos y conceptos; márgenes, inversión de capital, nivel de mano de obra directa... las mismas palabras y los mismos conceptos que he estudiado, que he escuchado después a Peach y a muchos otros. Los mismos términos que componen la línea básica de razonamiento en la empresa, desde hace un siglo. Si sigo con ellos, llegaré a las mismas conclusiones de siempre y no habré avanzado nada.

Me he atascado.

Doy la espalda a la ventana. Detrás de mi mesa hay una librería. Saco un manual. Lo hojeo, lo coloco en su sitio. Saco otro, lo vuelvo a colocar en su lugar... Y así hasta que me canso. Es tarde. Acabo de mirar el reloj y me sorprende que sean las diez pasadas. De pronto, caigo en la cuenta de que no he telefoneado a Julie para decirle que iba tarde. La verdad es que se me ha ido el santo al cielo. Pues, ¡va a estar buena!

Levanto el auricular y marco. Contesta ella.

— ¡Hola! —intento ser amable—. ¿A que no sabes quién ha tenido un día horrible?

— El mío no ha sido una maravilla, que digamos.

— Pues estamos iguales... Esto..., oye, perdona por no haberte telefoneado antes, es que he estado muy ocupado.

Un largo silencio.

— Es igual —contesta ella—, tampoco conseguí a nadie para que se quedase con los niños.

Me acabo de dar cuenta de que habíamos dejado nuestra «noche loca» para hoy.

— Lo siento, Julie, de verdad. Se me pasó por completo.

— Hice la cena. Te esperamos dos horas y luego comimos sin ti. Tu plato está en el microondas, por si te apetece.

— Gracias.

— ¿Recuerdas a tu hija? ¿Esa niña que está entusiasmada contigo?
— No es necesario que te pongas sarcástica.
— Te ha estado esperando toda la tarde delante de la ventana, hasta que la mandé a la cama.
Cierro los ojos.
— ¿Y por qué me esperaba?
— Tenía una sorpresa para ti.
— Bueno, en una hora estoy ahí.
— No te preocupes, no hace falta que te des prisa. Cuelga antes de que pueda decir adiós.
Ya, de perdidos, al río. Cojo el casco y las gafas protectoras y me voy a hablar con Eddie, el supervisor del segundo turno. Así aprovecho también para ver cómo van las cosas por la fábrica.
Eddie no está en la oficina. Ha ido a arreglar no sé qué en la nave. Le mando llamar. Por fin viene, desde el otro lado de la fábrica. Le observo mientras camina. Cinco minutos observando.
Siempre me ha irritado algo de Eddie. Es un supervisor competente. No es que sea una maravilla, pero vale. No, no es su trabajo lo que me irrita, es otra cosa.
Observo su caminar tranquilo. Cada paso es regular. Eso es lo que me irrita de él: su peculiar forma de caminar, que simboliza una personalidad que no me gusta. Va con los pies ligeramente metidos hacia dentro. Parece como si siguiera una línea delgada y estrecha. Sus manos, cruzadas rígidamente delante de él, parecen señalar cada uno de sus pies. Yo no sé quién le ha dicho que ésa es forma de caminar, pero lo hace totalmente seguro, como si lo hubiera leído en un libro.
Yo creo que Eddie no ha hecho nunca nada impropio en su vida, a no ser que se le haya ordenado, claro está. Le llaman *Sr. Regularidad.*
Comentamos algunos de los pedidos en los que se está trabajando. Todo está manga por hombro, como es habitual. Eddie ni se entera, claro. Para él todo es normal. Cuando me cuenta, con todo lujo de detalles, el trabajo de esta noche, me siento con ganas de pedirle —sólo por fastidiar— que me lo explique en relación con algo como el beneficio neto. Me encantaría preguntarle: «A ver, Eddie, ¿cómo se ha modificado el ROÍ en la última hora? Y..., a propósito, ¿cómo ha aumentado la liquidez durante el turno?, ¿estamos ganando dinero?
Y no es que Eddie no haya oído nunca estas cosas, no es que le
sean extrañas; es que, sencillamente, estas preocupaciones no forman parte de su mundo. El suyo está medido por piezas por hora, horas-hombre trabajadas y número de pedidos servidos. Sabe de estándares, factores de rechazo, tiempos de producción y fechas de embarque. Para Eddie, el beneficio neto, el ROÍ y la liquidez son jerga de la dirección. Valorar su mundo con esos tres parámetros sería absurdo; para él la relación entre lo que ocurre en su turno y cuánto dinero gana la compañía es vaga y confusa. Incluso en el caso de que lograse abrir la mente de Eddie a ese otro universo mayor, sería muy difícil conectar diáfanamente lo que se valora aquí en la planta con lo que se valora allá, en los múltiples pisos del edificio UniCo. Hay una enorme diferencia.
Eddie se percata a media frase de que le estoy mirando con cara de guasa.
— ¿Qué pasa, es que algo va mal? —me pregunta.

7

Cuando llego, la casa está casi a oscuras; sólo hay una luz encendida. Me dirijo a la cocina en busca de la cena que Julie me prometió dejar en el microondas. Mientras abro la puerta para otear el delicioso festín que me aguarda (parece algo de carne), oigo un ruido a mis espaldas. Es Sharon, mi hija pequeña, que acaba de entrar en la cocina.
— Bueno, bueno..., pero ¿a quién tenemos aquí?... ¿Cómo le van las cosas a esta señorita últimamente?
Me sonríe.
— Bien...
— Oye, ¿y qué haces levantada a estas horas?
Se acerca con un sobre impreso en la mano. Me lo entrega para que lo abra.

— Son mis notas.
— ¿Sí?
— Las tienes que ver. Abro el sobre con cuidado.
— Sharon, ¡tienes un diez en todo!
La aprieto contra mí y le doy un beso enorme.
— Es estupendo, Sharon. ¡Todo dieces! Estoy orgullosísimo de tí. Seguro que, además, eres la única de la clase que ha sacado estas notas.
Dice que sí. Luego me lo cuenta todo con detalle. Tiene carita de sueño. Cuando, media hora más tarde, se le cierran los ojos, la llevo en brazos hasta la cama.
Aunque estoy bastante cansado, no puedo dormir. Mi hija saca dieces en el colegio y yo estoy a punto de suspender en los negocios. Es más de medianoche, picoteo distraídamente la cena, mientras pienso que, quizá, lo mejor sería que me rindiese, igual que los demás. Todos están buscando otro trabajo en el tiempo que les queda. ¿Por qué *voy* a ser yo diferente de ellos?
Intento convencerme de lo bueno que sería buscar otra cosa y olvidarme de esto, pero al final, no puedo hacerme a la idea. Y no es que piense que me debo a mi fábrica, ni cosas por el estilo; es que no soporto la idea de verme a mí mismo huyendo. Siento una cierta responsabilidad y, además, creo que he invertido una buena parte de mi vida en la UniCo, así que quiero sacarle el jugo. Tengo tres meses para intentarlo otra vez, la última. Lo que no sé es por dónde empezar, ni siquiera qué hacer. Si tuviera tiempo para volver a la universidad y empollarme mejor la teoría... Las publicaciones, las revistas..., todo se me acumula encima de la mesa, sin poder echarle ni siquiera una ojeada. Tampoco tengo tiempo, ni dinero, para rodearme de asesores... y aunque lo tuviera, no creo que rae aportaran lo que yo necesito ahora.
Me da la impresión de que estoy pasando por alto algo muy importante. Creo que, si tengo alguna posibilidad de que salgamos de este atolladero, no puedo dar nada por supuesto, no debo dar nada por sentado, por indiscutible que parezca. Tengo que pensar detenidamente sobre todas y cada una de las cosas. La mejor herramienta que tengo soy yo mismo, y me debo emplear a fondo.
Cuando por fin me meto en la cama, Julie es un montoncito debajo de las sábanas. Está exactamente igual a como la dejé hace veintiuna horas. Duerme. Me sitúo a su lado, sin poder dormir. Entonces es cuando decido que tengo que hablar con Jonah.



8

Cuando me levanto, por la mañana, apenas soy capaz de moverme. Me dirijo mecánicamente a la ducha. El agua me despeja lo suficiente como para que el recuerdo de mis dificultades resurjan de nuevo. Con tres meses de plazo no puedo permitirme el lujo de estar cansado. Salgo rápidamente de casa, sin atender a Julie, que, por otra parte, tampoco está muy comunicativa, ni a los niños.
De camino a la fábrica voy pensando en la manera de dar con Jonah. Al llegar a la oficina, lo primero que hago es decirle a Fran que atrinchere la puerta contra las hordas que se amontonan fuera, a la espera del ataque en masa. En cuanto llego a mi sitio, Fran me pasa una llamada ineludible. Es Peach.
— Grandioso —murmuro. Descuelgo de mala gana.
— Sí, Bill, dime.
— Bien, debido a tu inoportuna ausencia de ayer, tenemos algunas cosas que discutir.
— Sí, Bill.
— No vuelvas a escurrirte nunca de mis reuniones —retumba la voz de Peach—. ¿Me has entendido?
— Sí, Bill.
Pocos minutos después, he arrastrado a Lou hasta la oficina para que me ayude con las respuestas. Luego, Peach hace lo propio con Ethan Frost y tenemos una conferencia a cuatro.
Esa es la última ocasión que tengo en todo el día de pensar en Jonah. Después de mi conversación con Peach, recibo a media docena de personas con las que tendría que haberme reunido la semana pasada. Lo siguiente que recuerdo es haber mirado por la ventana y ver que había oscurecido. El sol se ha puesto y estoy en la mitad de la sexta reunión del día. Cuando por fin todos han salido, me dedico un

poco a aligerar papeles de mi mesa. Son las siete pasadas en el momento en que subo al coche. Mientras espero a que un lentísimo semáforo se ponga verde, tengo por fin la oportunidad de recordar cómo empecé el día. Vuelvo a pensar en Jonah. Dos manzanas después recuerdo que tengo una agenda antigua en algún sitio. Voy hasta una gasolinera y utilizo el teléfono público para llamar a Julie.
— Diga.
— Soy yo, Julie. Escucha, tengo que pasar por casa de mi madre para resolver un asunto. No sé cuánto tardaré, ¿por qué no te adelantas y cenas sin mí?
— La próxima vez que quieras cenar...
— Mira, no añadas problemas a los que ya tengo. Se trata de algo muy importante.
Hay unos segundos de silencio antes de que se oiga el clic.
Siempre resulta raro volver a los antiguos barrios, porque allí donde fijas la vista, aparece el recuerdo. Paso al lado de la esquina donde me peleé contra Bruno Krebsky. Por esta calle jugué a la pelota un verano tras otro. Veo la avenida en la que salí con Angelina, mi primera cita con una chica. Paso por el poste contra el que doblé el parachoques del Chevy de mi padre. Recuerdo que tuve que trabajar dos meses gratis en la tienda para pagar la reparación. Cuanto más me acerco a casa, más se amontonan los recuerdos. Siento algo cálido y tenso a la vez.
Julie odia este lugar. Cuando nos trasladamos aquí solíamos venir cada domingo a visitar a mamá y a Dany, mi hermano, y su mujer, Nicole. Hasta que hubo demasiadas peleas y ya no volvimos más.
Aparco el Buick ante el cubo de basura, delante de las escaleras de la casa de mi madre. Es pequeña, de ladrillo visto, como cualquier otra en esta calle. Más abajo, en la esquina, está la tienda de mi padre, que ahora lleva mi hermano. Tiene las luces apagadas; Dany cierra a las seis. Me siento un tanto incómodo cuando salgo del coche con traje y corbata.
Mi madre abre la puerta.
— ¡Dios mío! —dice cruzando las manos sobre el corazón—. ¿Quién se ha muerto?
— Nadie, mamá.
— Entonces, es Julie, ¿verdad? ¿Te ha abandonado?
— Todavía no.
— Bueno, entonces ¿qué pasa?..., tampoco es el Día de la Madre.
— Mamá sólo he venido a buscar algo.
— ¿A buscar algo? ¿El qué? —Se echa a un lado para dejarme pasar—. Vamos, entra. Hace frío... Hijo, me has asustado. Vives aquí, pero nunca vienes a verme. ¿Por qué? ¿Es que eres demasiado importante para tu anciana madre?
— No, claro que no, mamá; es que estoy demasiado ocupado en la fábrica.
— Ocupado, ocupado... —dice mientras nos dirigimos a la cocina.
— Tienes hambre?
— No, escucha, no quiero causarte molestias.
— No me causas molestias. Tengo algo de comida ya preparada. Te puedo preparar una ensalada también.
— No. Mira, lo único que me apetece es una taza de café. Necesito encontrar mi vieja agenda. La que tenía cuando estaba en la universidad. ¿Sabes dónde puede estar?
Entramos en la cocina.
— Tu vieja agenda... —murmura mientras me sirve café de la cafetera—. ¿Quieres un pastel? Dany me trajo anoche un trozo de pastel de la tienda.
— No, gracias, mamá. Estoy bien. Seguramente estará con los libros y cuadernos de mi época de estudiante.
— Los cuadernos... —me entrega la taza.
— Sí. ¿Sabes dónde pueden estar? Le brillan los ojos. Está pensando.
— Bueno, no, pero puse todo eso en el desván.
— Muy bien, voy a mirar.
Con el café en la mano, me dirijo hacia las escaleras que llevan al segundo piso y al desván.

Tres horas más tarde, la agenda sigue perdida. He desempolvado los dibujos que hice en preescolar, mis ejemplares de aeromodelismo, una selección de instrumentos musicales con los que mi hermano intentó, en su día, convertirse en estrella del rock, mis anuarios, tres ollas a presión repletas de recetas, viejas cartas de amor, fotografías, periódicos, recuerdos... Por fin abandonamos la búsqueda. Mi madre acaba convenciéndome de que me tome algo de comida. Luego, bajamos al sótano.
— ¡Eh, mira!
— ¿Lo encontraste, mamá?
— No, pero he encontrado una foto de tu tío Paul, antes de que le arrestasen por desfalco. ¿Te conté alguna vez lo que pasó?
Una hora más tarde me encuentro desesperado, después de haber mirado en todos los rincones y de recibir, de paso, un cursillo rápido de recuperación sobre todo lo que debía saber sobre tío Paul. ¿Dónde podrá estar la maldita agenda?
— No sé —dice mi madre— dónde buscar..., a no ser que esté en tu habitación.
Subimos hasta el cuarto que compartí con Dany. En el rincón sigue la mesa donde solía estudiar cuando era pequeño. Abro el cajón, ¡ahí está! ¿Cómo no se me habrá ocurrido antes?
— Mamá, necesito usar tu teléfono.
El teléfono de mi madre está instalado en el descansillo de las escaleras. Es el mismo aparato que pusieron en 1936, cuando mi padre consiguió ganar lo suficiente en la tienda como para permitírselo. Me siento en los escalones, con una cuartilla en la mano y el portafolios a mis pies. Levanto el auricular. Es tan pesado que podría usarse para golpear a un ladrón. Marco el número.
Es la una de la madrugada, pero como llamo a Israel, que está al otro lado de la Tierra, no hay problema con la hora; allí será la una de la tarde. Al cabo de un rato consigo localizar a un amigo de universidad que sabe cómo encontrar a Jonah. Me da un número de teléfono. Cuando son las dos tengo el papel lleno de teléfonos y garabatos y estoy intentando convencer a una persona que trabaja con Jonah para que me diga de qué manera puedo dar con él en estos momentos. A las tres, por fin, consigo dar con él. Se encuentra en Londres. Después de muchas conversaciones con unos y otros me aseguran que él llamará a mi número cuando llegue. No les creo, pero el cansancio hace que me adormile frente al teléfono. Cuarenta y cinco minutos después, suena.
— ¿Alex? Es su voz.
— Sí, Jonah.
— Me dijeron que llamó aquí.
— Sí, es cierto. ¿Se acuerda de nuestro encuentro en el aeropuerto O'Haré?
— Sí, cómo no. Y supongo que quiere decirme algo.
Me quedo callado por unos instantes, hasta que caigo en que se refiere a su pregunta sobre cuál era la meta.
— Exacto. Ha acertado —le contesto.
— ¿Y qué es lo que tiene que decirme?
Dudo. Mi respuesta parece tan ridiculamente simple que empiezo a temer haberme equivocado y que se eche a reír. Por fin, lo suelto.
— La meta de una compañía industrial es ganar dinero —le digo—. Y todo lo demás son sólo medios para alcanzar esa meta.
Jonah no se ríe, sino que me felicita:
— Muy bien, Alex, muy bien.
— Gracias. Pero le he llamado para una preguntarle una cuestión relacionada con la conversación que tuvimos en O'Hare.
— ¿Cuál es el problema?
— Bueno, si tengo que saber si mi compañía gana dinero o no, he de contar con ciertos parámetros, ¿no?
— Sí.
— Yo sé que en las oficinas centrales de la dirección de la compañía tienen parámetros como el

beneficio neto, el rendimiento de las inversiones y la liquidez, que se utilizan para evaluar cómo se avanza hacia la meta.
— Eso es. Continúe.
— Pero donde yo trabajo, al nivel de fábrica en el que me muevo, esos parámetros no tienen mucho sentido. Incluso los que utilizo en la propia fábrica... bueno, no estoy seguro, pero creo que no me valen..., no sé si me entiende.
— Perfectamente.
— Bueno, pues, el problema es que no sé cómo puedo comprobar si lo que hago en mi fábrica es productivo o no.
Durante un segundo se produce un silencio al otro lado de la línea. Le oigo decir a alguien allí: «Dígale que estaré tan pronto como acabe con esta llamada».
Luego se dirige a mí.
— Alex, ha dado usted con algo muy importante. Sólo tengo unos minutos para hablar, pero quizá le pueda sugerir un par de
cosas que le ayuden. Mire, existe más de una forma de expresar la meta. Esta sigue siendo la misma, pero podemos formularla de distintas maneras que, en definitiva, significan lo mismo: «Ganar dinero».
— Entonces puedo decir que la meta es un aumento del beneficio neto, mientras crecen simultáneamente tanto el ROÍ como la liquidez... y eso equivale a decir que la meta es ganar dinero.
— Exacto. Una expresión es la equivalente de la otra. Pero, como muy bien ha descubierto ya, los parámetros convencionales que se utilizan para expresar la meta no llevan, por sí mismos, a evaluar las operaciones que se realizan cada día en una industria. De hecho, ésa ha sido la razón por la que he elaborado un conjunto aparte de parámetros.
— ¿Qué tipo de parámetros son ésos?
— Unos que expresan la meta de ganar dinero perfectamente y que, al mismo tiempo, le permiten establecer una serie de procedimientos operativos para dirigir su fábrica. Hay tres. Se llaman ingresos,* inventarios y gastos de operación.
— Me resultan familiares.
— Sí, seguro, pero no le será familiar su significado. Apúnteselo, si quiere.
Con el bolígrafo en la mano, me hago con una hoja nueva y le pido que continúe.
— Ingresos es la tasa de generación de dinero a través de las ventas.
Le sigo palabra a palabra. Le pregunto:
— ¿Y qué pasa con la producción? ¿No sería más correcto utilizar...?
— No, no, olvídese de la producción; lo que importan son las *ventas.* Si usted produce algo y no lo vende, no ingresa, no se genera dinero para la compañía. ¿De acuerdo?

* *N. del T.:* En esta edición revisada se ha optado por «ingresos» como traducción del término inglés *throughput.* En ediciones anteriores, dicho término aparecía traducido por «facturación».
Throughput es igual a las ventas, medidas en dinero, menos el dinero pagado por las entradas al sistema productivo («materia prima»). Viene a ser equivalente al «valor añadido» con la salvedad de que este valor se «añade» en el acto de la venta, no de la producción. Para evitar confusiones, se ha preferido «ingresos» aunque éstos deben ser entendidos como ingresos del sistema, es decir, descontando los pagos por las materias primas.

— Bueno, pensé... Jonah me interrumpe.
— Permítame decirle algo. Estas definiciones están formuladas de forma precisa, aunque puedan sonar sencillas. Y así tiene que ser. Un parámetro mal definido es peor que uno inútil. Por tanto, le sugiero que los examine cuidadosamente como conjunto. Y recuerde que si quiere cambiar alguno, tendrá que hacerlo junto con, por lo menos, otro de los restantes.
— Bien —concedo cautelosamente.
— El siguiente parámetro es el inventario. Inventario es todo el dinero que el sistema ha invertido en adquirir cosas que luego pretende vender.
Lo apunto, pero me hace meditar, porque es una definición que se aleja bastante de la tradicional definición de inventarios.
— ¿Y el último parámetro? —pregunto.
— Gastos de operación. Los gastos de operación son todo el dinero que gasta el sistema para convertir

el inventario en ingresos *netos.*
— Bien... pero... ¿qué pasa con la mano de obra? Usted parece entender que el trabajo forma parte de los gastos de operación.
— Juzgue de acuerdo a las definiciones que le acabo de dar.
— Pero el valor añadido ha de formar parte del inventario, ¿no?
— Puede, pero no tiene por qué ser así.
— ¿Por qué?
— Muy sencillo. Yo me decidí por esa definición porque creo que es mejor no tomar en cuenta el *valor añadido.* Con ello, elimino la duda de si un dólar gastado es una inversión o un gasto. Por eso, definí inventario *y* gastos de operación tal y como le he dicho.
— ¡Ah!, bien. Y ahora, ¿cómo relaciono estos parámetros con mi fábrica?
— Estos parámetros pueden aplicarse a todo lo que ocurre en su fábrica.
— ¿Todo? —pregunto incrédulo—. Bueno..., pero volviendo a la primera pregunta, ¿cómo puedo utilizar estos parámetros para evaluar la productividad?
— Obviamente, tiene que expresar la meta de acuerdo a estos parámetros. Espere un momento, Alex. Oigo cómo le dice a alguien: «Estaré ahí en un minuto».
— Entonces, ¿cómo he de expresar la meta? —le pregunto, ansioso por continuar la conversación.
— Alex, tengo prisa. Sé que es suficientemente inteligente como para pensarlo por su cuenta. Todo lo que tiene que hacer es meditarlo. Recuerde que siempre que hablamos, lo hacemos de la compañía, como un todo, no de una sola fábrica, ni tampoco de un departamento dentro de esa fábrica. No nos preocupan los óptimos locales.
— ¿Óptimos locales? —repito. Jonah suspira.
— Ya se lo explicaré en otro momento, ahora no puedo.
— Pero no es suficiente, Jonah. Aunque pueda definir la meta de acuerdo a esos parámetros, ¿qué hago para extraer de ahí las normas operativas con que dirigir mi fábrica?
— Déme un teléfono donde localizarle. Le doy el de mi oficina.
— Bueno, Alex, ahora sí que tengo que dejarle.
— Está bien, gracias por... Oigo el clic al otro lado.
— .. .hablar conmigo.
Durante un tiempo miro las tres definiciones, sentado sobre los peldaños de la escalera. Hay un momento en que cierro los ojos y cuando los abro veo destellos de sol en la alfombra del salón. Subo hasta mi antiguo cuarto y me echo sobre la cama que usaba de pequeño. Duermo unas cuantas horas y cuando me despierto tengo la espalda y las piernas doloridas por los bultos del colchón. Estoy molido.



9

Cuando me despierto son las once. Asustado por la hora, me levanto de un salto y voy derecho al teléfono para llamar a Fran y darle, al menos, señales de vida.
— Oficina del señor Rogo...
— Fran, soy yo.
— Hombre..., ¡ya era hora! Estábamos a punto de preguntar en los hospitales... ¿Va a venir?
— Sí, cómo no; es que me surgió un imprevisto. Tuve que venir a casa de mi madre..., una emergencia, digamos.
— ¡Ahí ¿Algo grave?... Espero que se le haya solucionado.
— Esto..., sí, sí. Ya está en vías de solución. Dígame, ¿hay alguna novedad?
— Pues... voy a ver... —(Supongo que está repasando el bloc de notas)...— Sí... Dos de las máquinas de ensayo de control de calidad se han estropeado y Donovan pregunta si se puede enviar la mercancía sin el control.
— Dígale que en absoluto.
— De acuerdo. Alguien de ventas ha llamado preguntando por un envío atrasado.
Cierro los ojos como buscando dentro de mí la resignación que necesito.

— Hubo una pelea a puñetazos en el turno de noche... Lou necesita consultarle algunos de los datos que pidió Bill Peach..., un periodista llamó para preguntar cuándo se iba a cerrar la fábrica; le dije que debía hablar con usted...; y una señora de las oficinas centrales de márketing y comunicaciones dijo que deseaba rodar aquí un vídeo sobre productividad y robots con el señor Granby.
— ¿Con Granby?
— Eso fue lo que dijo.
— Tiene su nombre y su número de teléfono?
Me los da.
— Muy bien, gracias. Voy para allá.
Llamo inmediatamente a la señora de las oficinas centrales. No termino de creerme que el presidente de la compañía vaya a venir a la fábrica. Tiene que haber algún error. Quiero decir que el día que Granby pise la fábrica, puede que ya la hayamos cerrado.
Al otro lado del teléfono, mi interlocutora me lo confirma; dice que les gustaría hacer unas tomas en la fábrica a mediados del mes próximo. En ellas, el señor Granby debe figurar delante de uno de los robots.
— ¿Y cómo es que eligieron Bearington?
— El director vio una de las máquinas un día y le gustó el color. Cree que el señor Granby quedaría muy bien delante de una.
— ¡Ah!, claro, claro. Y... ¿ya ha hablado con el señor Peach del asunto?
— No, no pensé que fuese necesario. ¿Por qué? ¿Hay algún problema?
— Bueno, quizá fuera mejor que pusiera al corriente a Peach, por si tuviera alguna sugerencia que hacer. En todo caso, se lo dejo a su criterio. De todas formas, hágame saber la fecha exacta en que va a venir, para decírselo al sindicato y adecentar un poco el lugar.
— Muy bien. Ya le llamaré.
Cuelgo y me quedo murmurando, sentado en los escalones... Así que les gusta el color.
— ¿Qué hablabas por teléfono? —me pregunta mi madre. Nos hemos sentado a la mesa. Antes de marcharme, me obliga a comer algo.
Le cuento lo de la visita de Granby.
— Parece una recompensa del propio presidente..., ¿cómo dices que se llama?
— Granby.
— Fíjate, va a ir desde tan lejos a tu fábrica, para verte. Tiene que ser un honor.
— Sí, quizá. Aunque a lo que realmente viene es a hacerse una foto con uno de mis robots.
Sus ojos parpadean.
— ¿Robots? ¿Como los del universo?
— No, no son espaciales. Son los que se utilizan en las industrias.
— ¡Ah! —sus ojos vuelven a parpadear—. Y... ¿tienen cara?
— No, aún no. Tienen brazos, con los que hacen cosas como soldar, apilar, pintar y eso. Están conectados a un ordenador y puedes programarlos para que hagan diferentes trabajos.
Mamá asiente, intentando imaginarse cómo son esos robots.
— ¿Por qué ese Granby quiere hacerse una foto con un montón de robots, si ni siquiera tienen cara?
— Supongo que porque son el último grito y porque quiere convencer a los de la corporación para que los utilicemos más, para que...
Dejo la frase en el aire y por un momento imagino que Jonah está delante de mí, fumando un puro.
— «¿Para qué... qué?» (Es una imaginativa voz de Jonah lo que oigo.)
«Para que así podamos aumentar nuestra productividad», concluyo, abanicando el aire con la mano.
«¿Y ha aumentado realmente la productividad en su fábrica?» «Por supuesto. Tuvimos un aumento del 36 por 100.» Y Jonah sigue fumando.
— ¿Ocurre algo, hijo?
— Nada, mamá; estaba recordando un trozo de una conversación.
— ¿Y qué era? ¿Algo malo?
— No. Una antigua conversación que tuve con ese señor al que llamé anoche. —Mi madre apoya su

mano sobre mi hombro.
— Alex, ¿qué es lo que anda mal? Vamos, cuéntamelo. Sabes que puedes hacerlo. Yo sé que algo anda mal. Apareces de pronto delante de la puerta, te pasas media noche llamando por teléfono a medio mundo... ¿Qué es exactamente lo que ocurre?
— Verás, mamá. La fábrica no va tan bien y..., bueno, estamos perdiendo dinero.
Mi madre frunce el ceño.
— ¿Que pierde dinero tu gran fábrica? Pero si me acabas de contar que ese importante señor va a visitaros y lo de los robots y todo eso... ¿Cómo es posible que no ganéis dinero?
— Pues eso es precisamente lo que sucede.
— ¿Es que no funcionan esos chismes, esos robots? A lo mejor los podéis devolver a la tienda.
— Mamá..., anda, olvídate.
Se encoge de hombros.
— Hijo, yo sólo quiero ayudarte. Extiendo mi mano y cojo la suya.
— Sí, ya lo sé. Gracias, mamá. Muchas gracias por todo. Tengo que irme. Tengo un montón de cosas que hacer. Ya es muy tarde.
Me levanto y voy por el portafolios. Mi madre me sigue. ¿Has comido bastante? ¿Quieres que te prepare un bocadillo para luego? Por fin me coge de la manga y me sujeta.
— Atiéndeme, Al. Puede que tengas problemas. Sé que los tienes... pero corriendo de un lado para otro, quedándote despierto hasta tan tarde, vas a ponerte malo. No es bueno que lo hagas. Tienes que dejar de preocuparte. Eso no te va a ayudar. Mira lo que le pasó a tu padre; las preocupaciones le mataron.
— No, mamá, le mató un autobús.
— Sí, claro, pero si no hubiera andado tan preocupado, quizá habría mirado antes de cruzar la calle.
Suspiro.
— Bueno, mamá, puede que tengas algo de razón, pero esto es mucho más complicado de lo que piensas.
— Te hablo en serio, hijo, no consientas en tener preocupaciones. Y si ese Granby te da problemas, dímelo. Le llamaré y le diré yo misma lo trabajador que eres. ¿Quién puede saberlo mejor que una madre? Déjame a mí que arregle el asunto, ya verás como lo arreglo.
Sonrío. Paso mis brazos alrededor de sus hombros.
— Estoy convencido de que lo harías.
— Ya sabes que sí, hijo.
Le pido a mamá que llame tan pronto como llegue el recibo del teléfono, para venir a pagarlo. Le doy un abrazo y un beso de despedida y salgo a la luz del día. Ya en el coche, pienso en dirigirme directamente a la oficina; una mirada a las arrugas del traje y a la barba me aconseja pasar primero por casa a asearme.
Por el camino sigo oyendo las palabras de Jonah: «¿Así que su compañía ha hecho un treinta y seis por ciento más de dinero, simplemente instalando algunos robots? ¡Increíble!» Recuerdo que era yo el que sonreía, el que pensaba que Jonah no entendía los entresijos de mi negocio. Ahora me siento como un idiota.
Efectivamente, la meta es ganar dinero. Eso está claro. Sí, Jonah tenía razón; la productividad no aumenta el 36 por 100 tan
solo por instalar unos robots. Bueno, es que probablemente ni siquiera ha aumentado. ¿Hemos ganado algún dinero más gracias a los robots? Y lo cierto es que no lo sé. Lo que me sorprende es cómo pudo adivinarlo Jonah. Para eso me hizo aquellas preguntas. Recuerdo que una de ellas era si habíamos conseguido vender más por el hecho de tener robots. Y otra, si habíamos reducido la plantilla. Luego quiso saber si nuestros inventarios habían disminuido. Tres preguntas clave.
El coche de Julie no *está* cuando llego a casa. Quizá haya salido a algún sitio. Probablemente estará furiosa conmigo. De todas maneras, no tengo tiempo para explicaciones.
Ya dentro de casa, abro la cartera para anotar esas preguntas y veo la lista de los parámetros que Jonah me proporcionó anoche. Me fijo en las definiciones de esos parámetros y resulta obvio: las preguntas

encajan con los parámetros.
Claro, Jonah echó mano de los parámetros, transcribiéndolos a simples preguntas para ver si sus suposiciones sobre los robots eran correctas. ¿Logramos vender más?, es decir, ¿aumentaron nuestros ingresos? ¿Despedimos a alguien?, o sea, ¿disminuyeron nuestros gastos de operación? Y la última, exactamente como la dijo, ¿disminuyeron nuestros inventarios?
Con estas observaciones, no tardo mucho en ver la manera de expresar la meta de acuerdo con los parámetros de Jonah. Aún estoy algo confundido por la forma en que formuló las definiciones. Aparte de eso, es evidente que cualquier compañía querría ver crecer sus ingresos y disminuir sus otros dos parámetros, los inventarios y los gastos de operación. Si ocurriese todo ello simultáneamente, mejor que mejor, claro.
Entonces... ¿Es esa la forma de expresar la meta, crecimiento de los ingresos y reducción simultánea de los inventarios y los gastos de operación?
Si los robots hubieran aumentado los ingresos y reducido los otros dos parámetros, hubieran hecho ganar dinero al sistema. ¿Es eso lo que ha ocurrido desde que empezaron a funcionar? Desconozco el efecto que han tenido los nuevos chismes, como los llama mi madre, sobre los ingresos. Lo cierto es que los inventarios no han descendido, sino que han aumentado, aunque no sé si por culpa de los robots. Por otra parte, los robots, que son un equipo nuevo, han aumentado los gastos de amortización, pero no se ha
despedido a nadie a causa de ellos. Es decir, los gastos de operación han aumentado.
Bueno, pero nuestros rendimientos han aumentado con los robots. A lo mejor esa es nuestra salvación; cuando los rendimientos suben, el costo por unidad desciende... Pero ¿descienden realmente los costos? ¿Cómo pueden disminuir los costos por unidad, si resulta que aumentan los gastos de operación?
Llego a la fábrica sin haber dado con ninguna respuesta satisfactoria. Es ya la una. Lo primero que hago es pararme en la oficina de Lou.
— ¿Tienes un minuto? —le digo.
— Que si tengo... Ando toda la mañana como un loco intentando hablar contigo.
Hace ademán de coger un montón de papeles que hay en su mesa. Sé que se trata del informe que tiene que enviar a la división.
— No, no quiero hablar ahora de esto contigo. Tengo algo más importante que resolver.
Alza las cejas, incrédulo.
— Infinitamente más —afirmo resueltamente.
Mueve la cabeza, mientras se echa atrás en su sillón giratorio y me invita a tomar asiento.
— A ver, ¿qué puedo hacer por ti?
— Cuando empezaron a funcionar los robots de ahí fuera y superamos los primeros fallos... ¿qué ocurrió con nuestras ventas?
Vuelve a mover las cejas. Ahora se reclina hacia delante y me mira por encima de sus gafas.
— ¿Qué quieres decir?
— Espero que mi pregunta sea inteligente, Lou. Necesito saber si los robots han tenido algún impacto sobre las ventas. Y, concretamente, si ha habido un aumento de ellas desde que empezaron a funcionar.
— ¿Aumento? Todas nuestras ventas han disminuido desde el año pasado.
Me siento irritado y le increpo con cierta aspereza.
— ¿Te importaría comprobarlo? Levanta las manos.
— No, claro —dice con sorna—. Tengo todo el tiempo del mundo.
Abre el cajón de su mesa, revisa algunas carpetas y comienza a sacar puñados de informes, cuadros y gráficos. Los dos empezamos a hojearlos. Descubrimos que, en todos los casos en los que se instaló un robot, no se produjo ningún aumento en las ventas de los productos en los que el robot tiene alguna intervención, ni la más ligera tendencia a mejorar en la curva. Incluso vemos que tampoco ha aumentado el número de pedidos terminados y servidos al cliente. De hecho, el único incremento es el de los pedidos atrasados; han crecido rápidamente en los últimos nueve meses.

Lou deja de estudiar los gráficos y me mira.
— No sé lo que estás intentando probar, Al, pero si esperas dar con algo favorable o demostrar que los robots van a salvar la fábrica aumentando nuestras ventas, no vas a dar con ninguna prueba. Es más, los datos parecen decir exactamente lo contrario.
— Eso es precisamente lo que me temía.
— ¿Qué quieres decir?
— Ahora te lo explico, pero primero vamos a ver los inventarios. Quiero saber qué ha pasado con el material en curso de piezas fabricadas por los robots.
Lou se rinde.
— No puedo ayudarte en eso. No tengo datos sobre los inventarios por piezas.
— Bueno, vamos a preguntarle a Stacey.
Stacey es una mujer de unos cuarenta y pocos años. Alta, delgada y enérgica. Tiene el pelo negro, con algunas canas y lleva grandes gafas redondas. Siempre usa trajes de chaqueta; todavía no he conseguido verla con ningún lazo ni adorno en ninguna de sus blusas. No sé nada de su vida personal. Lleva un anillo, pero nunca ha hablado de un marido. Sé que trabaja mucho.
Cuando entra, le pregunto sobre la situación de las piezas que se producen en las áreas robotizadas.
— ¿Quieres cifras exactas?
— Me basta con la tendencia.
— Bueno, te puedo decir de memoria que los inventarios en esas áreas han aumentado.
— ¿Últimamente?
— No, esto viene ocurriendo desde finales del pasado verano, sobre el término del tercer trimestre. Y no me puedes responsabilizar de ello, aunque todo el mundo lo hace. Yo me opuse desde el principio a lo que se estaba haciendo.
— ¿Qué quieres decir?
— ¿No te acuerdas? Quizá no estabas todavía aquí, pero cuando empezaron a llegar los datos, descubrimos que, en la sección de soldadura, los robots estaban actuando con rendimientos del orden del treinta por ciento. Con el resto de los robots tampoco el resultado era muy bueno. A nadie le hacía gracia eso.
Miro a Lou.
— Algo teníamos que hacer. De lo contrario habría perdido mi cabeza. Esas cosas eran nuevas y muy caras. Nunca hubieran resultado rentables en el plazo previsto, de mantenerlos al treinta por ciento...
— Bien, espera un minuto —le interrumpo y me dirijo a Stacey—. ¿Qué hicisteis entonces?
— ¿Qué podíamos hacer? Tuvimos que suministrar más piezas para alimentar a los robots. Dándoles más trabajo, aumentamos su rendimiento. Desde entonces, hemos terminado cada mes con un exceso de inventario de esas piezas.
— Pero lo importante es que hemos conseguido aumentar su rendimiento —continúa Lou, intentando poner una nota favorable—. Nadie nos puede reprochar nada de eso.
— No estoy muy seguro de ello. Stacey, ¿por qué estamos teniendo ese exceso de material? ¿Cómo es que no podemos consumir ese material?
— Bien, en la mayoría de los casos no tenemos pedidos para absorber la producción. Y en los otros casos, en que sí hay demanda, nos faltan otras piezas para poder ir adelante con los pedidos.
— ¿Y eso?
— Bueno, de esos temas se ocupa Bob Donovan.
— Lou, llama a Donovan.
Bob entra en la oficina con una mancha de grasa sobre su camisa blanca, justo por encima de su abultado estómago. No para de hablar sobre la avería de las máquinas automáticas de control de calidad.
— Olvídate de eso por ahora, Bob.
— ¿Hay algo más que no marcha?
— Sí. Estamos hablando sobre nuestras estrellas locales, los robots. Mira de un lado a otro. Se debe estar preguntando qué será lo que hemos estado hablando unos momentos antes.

— ¿Qué pasa con los robots? Ahora funcionan estupendamente.
— No está tan claro —digo—. Stacey me cuenta que tenemos sobreproducción de las piezas que fabrican. Además, resulta que, muy a menudo, nos faltan otras piezas necesarias para el montaje, con lo que no pueden servirse los pedidos.
— No es que no tengamos piezas suficientes, sino que no las tenemos cuando las necesitamos. A lo mejor hay una pila arrinconada de CD-50, por ejemplo, que están a la espera de los paneles de control durante meses. Cuando llegan los paneles, resulta que, además, falta otra cosa..., y así, hasta que por fin sale el pedido, después de mucho tiempo. Otras veces, buscas por todas partes un CD-50 y no lo encuentras. Tienes montones de CD-45 y 80, pero no 50. Esperas. Y cuando ya consigues tenerlos, no te quedan paneles de control. Y así una vez y otra —dice Stacey.
— Pero, Stacey, me acabas de decir que los robots están fabricando un montón de piezas para las que no hay pedidos. Eso significa que estamos produciendo piezas que no necesitamos.
— ¡Pero todo el mundo asegura que acabaremos utilizándolas! Mira, todos juegan a lo mismo; siempre que los rendimientos bajan, todo el mundo apuesta por las previsiones de futuros pedidos. Entonces aumentan los stocks. Claro que, si las previsiones no se cumplen, nos cuestan un riñón. Y eso es lo que está ocurriendo actualmente: hemos acumulado stocks durante la mayor parte del año y al mercado no se le ha ocurrido echarnos una maldita mano.
— Ya lo sé, Stacey, ya lo sé. No te estoy responsabilizando a ti, ni a nadie. Solo intento enterarme.
Inquieto, me levanto y comienzo a pasear.
— Entonces, el fondo de la cuestión es ése, para dar trabajo a los robots estamos soltando más material en la planta...
— O sea, que aumentan nuestros inventarios —añade Stacey.
— Y también nuestros costes —continúo yo.
— Pero los costes por unidad han descendido —afirma Lou.
— ¿De verdad? ¿Y los costos de inventario? Eso son también gastos de operación. Si éstos suben, ¿cómo pueden reducirse los costes por unidad?
— Mira, depende del volumen —afirma Lou.
— Exacto, depende del volumen... de *ventas*. Eso es lo que importa. Y cuando tenemos piezas que no podemos utilizar para montar un producto y venderlo, porque nos faltan los otros componentes.. . o porque nos faltan incluso los pedidos, entonces estamos aumentando nuestros costes.
— Al —dice Bob—, ¿estás intentando decirnos que los robots nos están haciendo la puñeta?
Me vuelvo a sentar.
— No hemos estado actuando de acuerdo con nuestra meta — digo categórico.
— ¿Nuestra meta? —suelta Lou—. ¿Te refieres a nuestros objetivos mensuales?
Me quedo mirándoles.
— Creo que tengo que explicaros unas cuantas cosas.

10

Una hora y media después nos hemos metido a fondo en el tema. Estamos en la sala de conferencias. Hemos ido allí porque es el único lugar donde hay una pizarra. Sobre ella he dibujado un esquema de la meta y acabo de escribir las definiciones de los tres parámetros. Es Lou quien rompe el silencio para preguntar:
— Bueno, ¿y de dónde has sacado esas definiciones?
— Me las ha dado mi antiguo profesor de Física.
— ¿Quién? —pregunta Bob.
— ¿Tu antiguo profesor de Física? —insiste Lou.
— Sí, ¿qué pasa? —digo, defendiéndome.
— ¿Y cómo se llama? —pregunta Bob.
— Se llama Jonah. Es israelita.
Hay un pequeño silencio que, esta vez, rompe Bob.

— Lo que me gustaría saber —afirma— es por qué habla de ingresos en lugar de producción. Somos fabricantes. No tenemos que ver con la sección de ventas. Eso es de márketing.
Me encojo de hombros. Yo hice la misma pregunta por teléfono. Jonah afirmó que las definiciones eran precisas, pero eso no responde a la pregunta de Bob. Voy hacia la ventana. Entonces, casualmente, veo la forma de explicárselo.
— Ven aquí.
Bob se acerca trabajosamente. Apoyo una mano en su hombro y señalo hacia la ventana.
— ¿Qué es aquello? —le pregunto.
— Son los almacenes.
— ¿Para qué?
— Pues, para almacenar productos terminados.
— ¿Seguiría la compañía en el mercado si todo lo que hiciese fueran productos con los que llenar almacenes?
— Vale, vale —responde Bob, avergonzado y viendo ahora la
explicación de manera evidente—, tenemos que vender todo eso para ganar dinero.
Lou sigue mirando la pizarra.
Es curioso. Cada definición de esas contiene la palabra *dinero.* Ingresos es el dinero que entra. Inventario es el dinero que está actualmente dentro del sistema. Y los gastos de operación es el dinero que hay que pagar para que se produzcan los ingresos. Un parámetro para el dinero ingresado, otro para el retenido dentro, y un tercero para el dinero que sale.
Stacey me dice:
— Bueno, si piensas en toda la inversión que representa lo que tenemos en la fábrica, puedes comprender que los inventarios son dinero. Pero lo que me preocupa es que no llego a entender dónde incluyes el valor añadido.
— Yo también me lo pregunto, y sólo te puedo contar lo que él me ha contado.
— ¿Y qué es?
— Él afirma que es mejor no tener en cuenta el valor añadido. Asegura que con eso se acaba la confusión entre lo que es inversión y lo que son los gastos.
— Tal vez entienda Jonah —dice Stacey— que el trabajo no debe formar parte del inventario, porque no vendemos en realidad el tiempo de los empleados. Nosotros «compramos» ese tiempo, en cierto sentido, pero no revendemos ese tiempo al cliente, salvo en el caso de un servicio...
— Oye, un momento —interrumpe Bob—. Si vendemos el producto, ¿no estamos vendiendo igualmente el tiempo de mano de obra invertido en ese producto?
— Sí, pero ¿y los tiempos muertos? —pregunto. Lou interviene para intentar clarificar las cosas.
— Si entiendo bien, todo esto son diversas maneras de llevar las cuentas. Todo el tiempo empleado, directa o indirectamente, productivo o improductivo o lo que se quiera, son *gastos de operación*, según Jonah. Él también lo tiene en cuenta, lo que pasa es que su método es más sencillo y no hay que andar jugando con tantos números.
Bob resopla.
— ¿Jugar? Los de fabricación trabajamos duro y no tenemos tiempo para juegos.
— Seguro, estáis ocupadísimos convirtiendo los tiempos muertos en tiempos de proceso de un plumazo —ironiza Lou.
— O los tiempos de proceso en toneladas de inventarios —afirma Stacey.
Siguen con bromas parecidas durante un minuto. Mientras tanto, pienso que ha de haber algo más detrás de esas definiciones. Jonah mencionó la *confusión* entre inversión y gastos. Y nosotros, ¿no estamos lo suficientemente confundidos como para hacer algo que no debemos?... Vuelvo a la conversación cuando habla Stacey.
— ¿Y cómo conocemos el valor de los productos terminados?
— Es el mercado quien determina el valor de los productos —dice Lou—. Y para que la compañía gane dinero, el valor del producto ha de ser mayor que la combinación de la inversión en inventarios y los gastos totales de operación por unidad vendida.

En la cara de Bob veo un cierto escepticismo. Le pregunto qué es lo que le preocupa.
— Hombre, es de locos.
— ¿Por qué? —pregunta Lou.
— Porque eso no vale, ¿cómo puedes evaluar todo el sistema con sólo tres parámetros?
— Bueno —dice Lou, mientras examina la pizarra—, dime algo que no encaje en uno de estos tres.
— Herramientas, máquinas... —cuenta Bob con los dedos—, el edificio, la fábrica entera...
— Están considerados.
— ¿Dónde?
— Pues mira, si tienes una máquina, su amortización son gastos de operación. La parte de inversión que todavía queda en la máquina y que, por tanto, puede ser recuperada si se vende, es inventario.
— ¿Inventario? Yo creí que el inventario eran las mercancías, las piezas *y*... bueno, ya sabes, las cosas que se venden...
Lou sonríe.
— Bob, la fábrica entera es una inversión que puede ser vendida en su momento, y a su justo precio.
— Entonces, inversión es lo mismo que inventario —afirma Stacey.
— ¿Y el lubricante de las máquinas? —insiste Bob.
— Gastos de operación; no vamos a vender el aceite al cliente.
— ¿Y los rechazos?
— Gastos de operación, también.
— ¿Sí? ¿Y los rechazos que vendemos?
— De acuerdo, eso es lo mismo que vender una máquina —responde Lou—. Todo el dinero que perdamos son gastos de operación; toda inversión que se pueda vender es inventario.
— Los costes del inventario son igualmente gastos de operación, ¿no? —pregunta Stacey.
Lou y yo asentimos.
Entonces recuerdo los «intangibles» de un negocio; cosas como el *know-how,* los asesores, la investigación. Se lo expongo, para ver cómo lo clasifican.
El dinero destinado a I + D nos tiene atascados por un tiempo. Luego decidimos que depende, sencillamente, del destino que se les dé a esos conocimientos; si los utilizamos, por ejemplo, para diseñar un nuevo proceso de fabricación, algo que nos facilite transformar el inventario en ingresos, entonces el I + D es un gasto de operación. Si pretendemos vender ese *know-how,* como en el caso de una patente o una licencia tecnológica, entonces será inventario. Pero si el *know-how* forma parte de un producto que la UniCo desea fabricar, entonces es como otra máquina: una inversión para hacer dinero cuyo valor se depreciará con el tiempo. Y, de nuevo, la inversión factible de venta es inventario; la depreciación, gastos de operación.
— Hay algo que no encaja en el esquema —dice Bob—: el chófer de Granby.
— Es un gasto de operación —afirma Lou.
— Sí, hombre, ¿me vais a decir que el chófer de Granby convierte el inventario en ingresos?
Intervengo.
— No necesitas tocar el producto con la mano para convertir el inventario en ingresos. Bob, todos los días, tú mismo estás ayudando a transformar el inventario en ingresos. A los hombres de la planta, probablemente les parecerá que lo único que haces es pasearte de arriba abajo para complicarles la vida.
— Sí, eso es verdad, nadie reconoce mi trabajo. Pero todavía no me habéis dicho cómo encaja el chófer.
— Bueno, a lo mejor, el chófer permite a Granby tener más
tiempo para pensar y tratar con los clientes mientras viaja de un lado a otro —sugiero.
— ¿Por qué no se lo preguntas a él mismo la próxima vez que comáis juntos? —señala Stacey.
— Pues no creas que va a pasar tanto tiempo —añado—. Esta mañana he sabido que Granby puede aparecer por aquí para rodar un vídeo sobre robots.
— ¿Va a venir Granby? —pregunta Bob.
— Si viene Granby, seguro que aparecerán detrás Bill Peach y los otros —añade Stacey.

— Pues sí, lo que nos faltaba —refunfuña Bob. Stacey se dirige a Bob:
— ¿Ves ahora por qué Ai está tan interesado en la cuestión de los robots? Tenemos que quedar bien cuando venga Granby.
— Ya estamos quedando bien —asegura Lou—. Esas máquinas tienen un rendimiento bastante aceptable. Granby no se sentirá avergonzado de salir junto a los robots.
— ¡Maldita sea! —me exalto—. Me importa un bledo lo de Granby y su vídeo. Incluso podría apostaros que no se va a rodar aquí ese vídeo nunca, Pero eso es aparte. El problema es que todos hemos creído, incluyéndome a mí, hasta hace unos momentos, que los robots han aumentado de forma importante nuestra productividad. Y acabamos de descubrir que no son productivos con vistas a nuestra meta. En realidad, son *antiproductivos,* según los hemos venido usando hasta ahora.
Todos callan, hasta que Stacey se atreve a decir:
— ¿Así que, de alguna manera, debemos hacerlos productivos en función de nuestra meta?
— Tenemos que hacer más que eso —me vuelvo hacia Stacey y Bob—. Atended. Ya se lo he dicho a Lou y creo que también os lo voy a decir a vosotros. Total, lo vais a saber antes o después...
— ¿Saber qué?
— Nos han dado un ultimátum. Tenemos tres meses de plazo para cambiar o nos cierran la fábrica para siempre.
Los dos se quedan de piedra. Una vez superada la sorpresa, empiezan a acribillarme a preguntas. En pocos minutos les pongo al corriente de lo que sé, salvo lo referente a la división. Tampoco quiero que cunda el pánico.
—- Sé que no es mucho tiempo, pero hasta que no me den la patada, no me voy a rendir. Si vosotros queréis libraros de lo que se avecina, ahora es el mejor momento, porque en los próximos tres meses voy a pediros todo lo que déis de sí. Si podemos mostrar algún progreso en este tiempo voy a intentar conseguir que Peach nos dé una moratoria.
— ¿Crees de verdad que se puede hacer algo? —pregunta Lou.
— No lo sé, sinceramente, pero por lo menos, ahora sabemos que hay algo que estamos haciendo mal.
— ¿Qué más podemos hacer? —pregunta Bob.
— Podríamos dejar de alimentar los robots con material, y reducir así nuestro inventario —sugiere Stacey.
— Un momento —interrumpe Bob—, de acuerdo en lo de reducir inventario, pero no a costa de bajar los rendimientos. Estaremos donde estábamos.
— Peach no nos va a dar otra oportunidad si todo lo que le mostramos es una reducción de rendimientos. Lo que él quiere es justamente todo lo contrario —dice Lou.
Me paso la mano por la cabeza, despacio.
— Deberíamos llamar de nuevo a ese Jonah —sugiere Stacey.
— Sí. Por lo menos sabríamos su opinión respecto a todo esto.
— Bueno, hablé con él la noche pasada. Entonces fue cuando me dijo todo lo que os he contado. Suponía que iba a llamarme esta mañana.
Veo sus caras consternadas.
— Bueno, voy a llamarle de nuevo. —Busco en el portafolios el número de Londres.
Consigo hablar con su secretaria.
— Ah, ¿es usted, señor Rogo? Jonah intentó hablar con usted antes de salir de Londres, pero su secretaria le dijo que estaba en una reunión. Me temo que no le va a poder localizar.
— ¿A dónde ha ido?
— Cogió el *Concorde* a Nueva York. A lo mejor le encuentra en el hotel.
Apunto el nombre del hotel y el número de teléfono. Quiero, al menos, dejarle un mensaje para cuando llegue. La centralita me pone con su habitación.
¿Süi? —me contesta una voz adormilada.
— ¿Jonah? Soy Alex. ¿Le he despertado?
— Pues... sí, ya lo ves. —Los vapores del sueño parece que le hacen olvidar formalismos, porque me está tuteando. Aprovecho la ocasión para hacer lo mismo.

— Oye, lo siento. Intentaré no despabilarte mucho. Necesito hablar más tranquilamente lo que discutimos anoche.
— ¿Anoche? Claro, para ti fue la noche pasada.
— ¿Podríamos arreglarlo para que te trasladases a la fábrica y te entrevistaras con mi equipo y conmigo?
— El problema está en que tengo comprometidas las tres próximas semanas y luego me vuelvo a Israel.
— Comprende que no puedo perder tanto tiempo. He asimilado lo que hablamos, pero necesito dar el siguiente paso.
— Alex, me encantaría ayudarte, pero también necesito dormir. Estoy agotado... Bueno —dice tras una pausa—, puedo proponerte algo. ¿Por qué no vienes mañana a las siete a mi hotel y desayunamos juntos?
— ¿Mañana?
— Eso es..., tendríamos una hora para hablar.
— De acuerdo, allí estaré.
— Estupendo —dice Jonah con alivio—. Hasta entonces, buenas noches.
Al regresar a mi despacho, Fran levanta la vista sorprendida. —¿Ah, pero está usted aquí? Le llamó...
—Tengo una tarea para usted. Olvídese de lo demás y búsqueme la forma de ir a Nueva York esta noche.

11

Julie no lo entiende.
— Gracias por avisarme a tiempo —dice.
— Si lo hubiera sabido antes, te lo habría dicho.
— Últimamente, todo resulta inesperado contigo.
— ¿No te cuento, siempre que puedo, los viajes que tengo previstos?
Se pasea nerviosa, cerca de la puerta del dormitorio. Tengo abierta sobre la cama una bolsa de viaje. Estoy metiendo en ella mis cosas. Estamos solos. Los niños están en casa de unos amigos.
— ¿Cuándo se va a acabar esto? Dejo a medio sacar la ropa del cajón. Empiezo a sentirme enfa-
dado con tanta pregunta que, por otra parte, creía haber aclarado hace cinco minutos. ¿Cómo es posible que no lo entienda?
— Pues mira, no lo sé, Julie. Tengo un montón de problemas encima.
Otro paseo nervioso. Está intranquila. De repente, caigo en que a lo mejor desconfía de mí.
— Mira, te llamaré en cuanto llegue a Nueva York, ¿de acuerdo?
Se vuelve, como para salir de la habitación.
— Llama, sí. ¡Pero puede que no me encuentres!
— ¿Qué quieres decir con eso?
— Que puede que haya salido a algún sitio.
— Bueno, sospecho que tendré que tratar de localizarte.
— Desde luego que sí —y sale furiosa de la habitación.
Cojo una camisa limpia de recambio y cierro el cajón de golpe. Cuando termino de hacer el equipaje, voy a buscarla. Está en el salón, junto a la ventana, mordiéndose la yema del dedo. Le cojo la mano y beso su dedo. Intento abrazarla, a la vez que murmuro algunas explicaciones. Ella mueve la cabeza y se aparta. Va hacia la cocina, la sigo. Está de espaldas a mí cuando dice:

— Toda tu vida es para el trabajo. Te absorbe tanto que ni siquiera te veo a la hora de cenar. Los niños me preguntan por qué eres así.
Una lágrima empieza a rodar por una de sus mejillas. Intento limpiársela con la mano, pero me la retira.